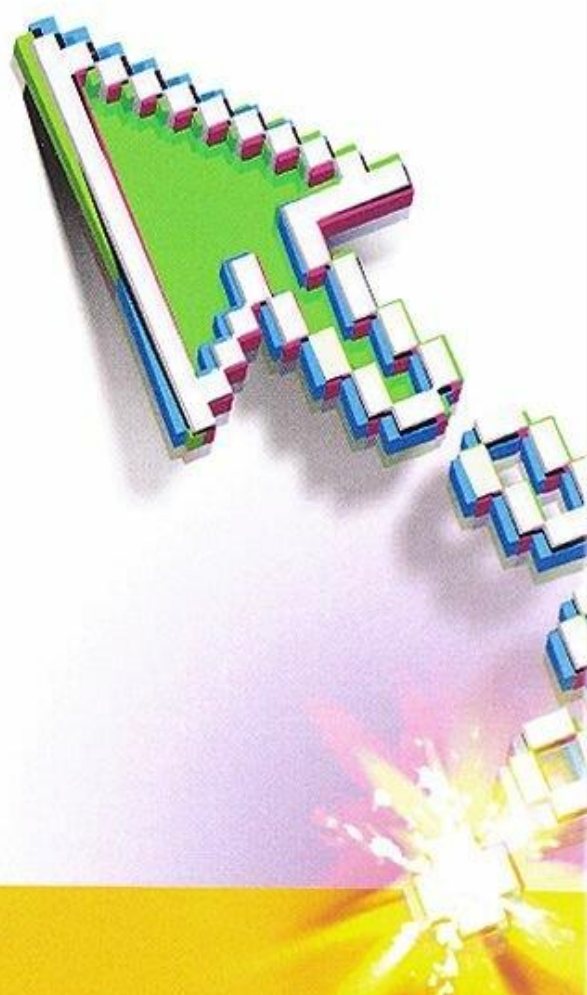


Мэттью Мердок  
Трейон Мюллер

 FranklinCovey  
<http://www.franklincovey.ru>

# ВЗРЫВ ОБУЧЕНИЯ

Девять правил  
эффективного  
виртуального  
класса



С ПРЕДИСЛОВИЕМ  
СТИВЕНА КОВИ

“ Освойте эти концепции и применяйте их на практике! Я счастлив, что эта книга появилась на свет. И как же здорово участвовать в становлении новых технологий образования, чтобы сделать мир лучше.

”

Стивен Кови

Взрыв обучения: Девять правил эффективного виртуального класса.

Прочитав эту книгу, вы:

- сможете создать систему дистанционного обучения сотрудников;
- освоите эффективные инструменты, приемы и методы борьбы за внимание онлайн-аудитории;
- усовершенствуете процесс виртуального обучения благодаря подробным планам действий, приведенным в конце каждой главы.

Предисловие к русскому изданию.

Дорогие друзья!

Взрывная волна обучения не могла обойти стороной и нашу высокоинтеллектуальную страну. Мы ясно видим, что сегодня, когда мы переходим из индустриальной эпохи в эпоху информационную, формы обучения людей должны изменяться.

Современные средства коммуникации достигли такого уровня развития, что способны на любое расстояние передавать от наставника к обучаемому не только содержание, но и эмоциональный посыл, необходимый для эффективного усвоения новых знаний и навыков. Одновременно с этим беспрецедентно увеличилась свобода выбора, которой обладает новое поколение, составляющее все большую долю наших человеческих ресурсов.

Сегодня у нас есть выбор. Мы можем использовать для обучения качественно новых сотрудников – интеллектуальных работников – привычные (очные) семинары и сессии, в течение многих лет доказывавшие свою эффективность. Или мы можем начать комбинировать эффективное «старое» с поражающим своей гибкостью и инновационностью «новым».

Взрыв обучения, сопровождающий беспрецедентное увеличение свободы выбора, подталкивает нас начать этот процесс.

Мы приглашаем вас прочитать эту удивительную книгу и приступить к практическому применению содержащихся в ней идей и правил.

*Максим Ильин, Мті, Партнер.*

Предисловие Стивена Кови.

Начнем с того, что я преподаватель. Учить – мое призвание. Я посвятил себя тому, чтобы ездить по свету и обучать людей вечным универсальным принципам, вдохновляя их на самореализацию. Я хочу, чтобы каждый нашел уникальный путь и цель в жизни.

Государственные институты и общественные организации, правления корпораций и обычные школы – где только я ни работал. Я учил представителей всех социальных групп во всех уголках земного шара. И всякий раз испытывал трепет, видя, как способно изменить жизнь образование, основанное на системном подходе.

Постижение нового – захватывающий процесс. Потребность в обучении, скорость, с которой оно сейчас происходит, лишь увеличиваются, ведь мы живем в мире бурных изменений. Каждый день судьба бросает нам вызов, заставляя решать все новые и новые задачи. Утолить жажду знаний, обеспечить информационный обмен между людьми помогают современные технологии, открывшие нам доступ к неисчерпаемым источникам информации. Процесс получения образования становится все более доступным для каждого жителя земли. И возможности сделать это продолжают расширяться. А мы, преподаватели, можем и должны проложить дорогу познания для каждого, кто хочет учиться и максимально раскрыть свой потенциал.

Не перестаю удивляться многообразию технологических решений, помогающих мне преподавать широкой аудитории по всему миру. Посредством Интернета я пересылаю уроки и учебные материалы людям, которые иначе не могли бы их получить. Это просто здорово! Это обучение в режиме реального времени, обучение именно тому, что нужно в данный момент. Поэтому мои студенты быстрее добираются до сути и немедленно применяют усвоенное, чтобы решить свои проблемы и не упустить ни единого шанса.

Необходимость личного взаимодействия учителя и ученика будет всегда. Но теперь ученику не обязательно сидеть за школьной партой. Прямо сейчас в вашей организации идет процесс обучения. Люди получают знания отовсюду – из Интернета, книг, совещаний, онлайн-курсов. И хотя мне всегда приятно лично приветствовать своих подопечных и видеть огонь новых открытий в их глазах, я понимаю – жизнь изменилась. Требования к преподаванию стали иными, и мы должны адекватно откликаться на запросы времени.

Принципы, изложенные в этой книге, помогут вам перестроить мышление и понять, как меняются способы обучения и распространяется знание в современном мире. Вы узнаете, откуда к нам поступает информация, и научитесь преподносить ее своим ученикам в соответствии с новыми стандартами виртуального обучения.

Освойте эти концепции и применяйте их на практике! Они помогут вам расширить охват и повысить качество работы. Я счастлив, что эта книга появилась на свет. И как же здорово участвовать в становлении новых технологий образования, чтобы сделать мир лучше.

*Д-Р Стивен Кови.*

Face-to-face – обучение «лицом к лицу» в виртуальном классе. Возможно ли это? Мы проанализировали сотни онлайн-примеров и посоветовались с десятками экспертов. Затем из услышанного, увиденного и опробованного отсеяли все неэффективное и стали внедрять все лучшее, на наш взгляд. С тех пор, организуя виртуальные классы и проводя тренинги по всему миру, мы постоянно совершенствуем свои учебные курсы: пробуем новое, переделываем, вновь пробуем и доводим до ума.

Цель этой книги – поделиться нашими знаниями и опытом с каждым, кто задумал перенести традиционное обучение в виртуальные классы.

### Виртуальный класс.

Виртуальный класс – это образовательная среда, созданная в виртуальном пространстве. Задача виртуальных классов – усовершенствовать доступ к передовым практикам получения образования посредством удаленного взаимодействия обучающихся и преподавателей с помощью персональных компьютеров. А также повысить качество и эффективность обучения, используя для этого взаимного участия в образовательном процессе компьютерные технологии. Взрыв, свершившийся в эпоху знания, изменил представления о том, что надо учить и как это делать. Концепция виртуальных классов – пример революции знания<sup>1</sup>.

Есть ли у нас все необходимые ответы, примеры и рекомендации, которые вам нужны? Едва ли. Но мы надеемся, что сформулированные нами правила и практические советы создадут надежный фундамент, на котором вы сможете возвести или усовершенствовать свою собственную виртуальную школу.

Первый и самый главный принцип обучения, который мы хотим до вас донести, заключен буквально в двух словах: «Будьте кратки». За последнее десятилетие все мы привыкли получать знания крохотными, но «питательными» порциями. Миллиарды высокоинформативных фрагментов доступны нам по одному прикосновению к тач-панели, по одному клику мыши. Такова новая реальность – именно так большинство людей хотят, предпочитают и решают учиться.

Вы наверняка уже заметили, что мы последовали собственному совету. Эта книга короткая – и неслучайно. Сколько у вас уже валяется управленческих талмудов, в которых вы пробежали лишь пару первых глав? Мы привыкли читать быстро, по диагонали, выхватывая лишь необходимое.

Второй открытый нами важный принцип: «Сразу же применяйте на деле то, о чем только что прочли». В конце каждой главы вас ждет раздел «Взрыв обучения. План действий».

Понятно, что все мы находимся на разных этапах организации онлайн-обучения. У каждого из нас собственные потребности и условия. Но мы надеемся, что сумеем на что-то открыть вам глаза. На нечто важное, что поможет добиться успеха в этой увлекательной и постоянно меняющейся сфере. Это и есть наша цель.

*Интернет вместо доски, виртуальное пространство вместо парты, самообразование вместо обучающих инструкций, неформальное общение вместо дидактики – таковы реалии сегодняшнего получения знаний. Именно так люди теперь хотят, предпочитают и решают учиться.*

*Чтобы разобраться в этих постоянных изменениях, нужна новая система установок и новая система правил.*

Новая система установок.

Глава 1. Взрыв обучения.

Запись в Twitter (максимум 140 символов).

На наших глазах происходит созидательный взрыв. Впервые в истории знание и информация стали доступны для всех и каждого.

В эту самую минуту подросток из японского города Кобэ осваивает нечто новое с помощью своего мобильного. Владелец небольшой компании из Сиднея советуется с коллегами из онлайн-сообщества, какую лучше купить систему управления обучением. В Йоханнесбурге мать заболевшего малыша перетряхивает медицинские сайты в поисках врачебных предписаний. Датчанка в Копенгагене в своем блоге, на персональном сайте или в Wiki рассказывает читателям всего мира о чем-то, что в данный момент изучает. То, что она выкладывает информацию об этом в Сеть, в сущности, является созданием фрагмента знаний. Он вызовет интерес пользователей. Завяжется дискуссия. А это, в свою очередь, породит новые идеи, инновации, новые знания. Каждый фрагмент знаний, попав в Интернет, распространяется как взрывная волна.

Мы называем такое фантастическое явление взрывом обучения (The Learning Explosion™).

Взрыв обучения.

Безостановочное распространение волны знаний в форме множества фрагментов знаний. Следствием этого процесса, построенного на современных технологиях, является распространение идей, инноваций и образования в мировом масштабе.

Новые технологии берут традиционную модель обучения и расщепляют ее на миллионы и миллиарды крупиц информации – в нашей терминологии, «фрагменты знаний». Думаем, любой из нас буквально сегодня открыл для себя новые фрагменты знаний. Они создаются и усваиваются ежечасно и ежеминутно. Главное, что следует понять, – знание повсеместно и доступно почти для каждого. Такова новая система установок на образование. Это то, как нынче происходит получение знаний.



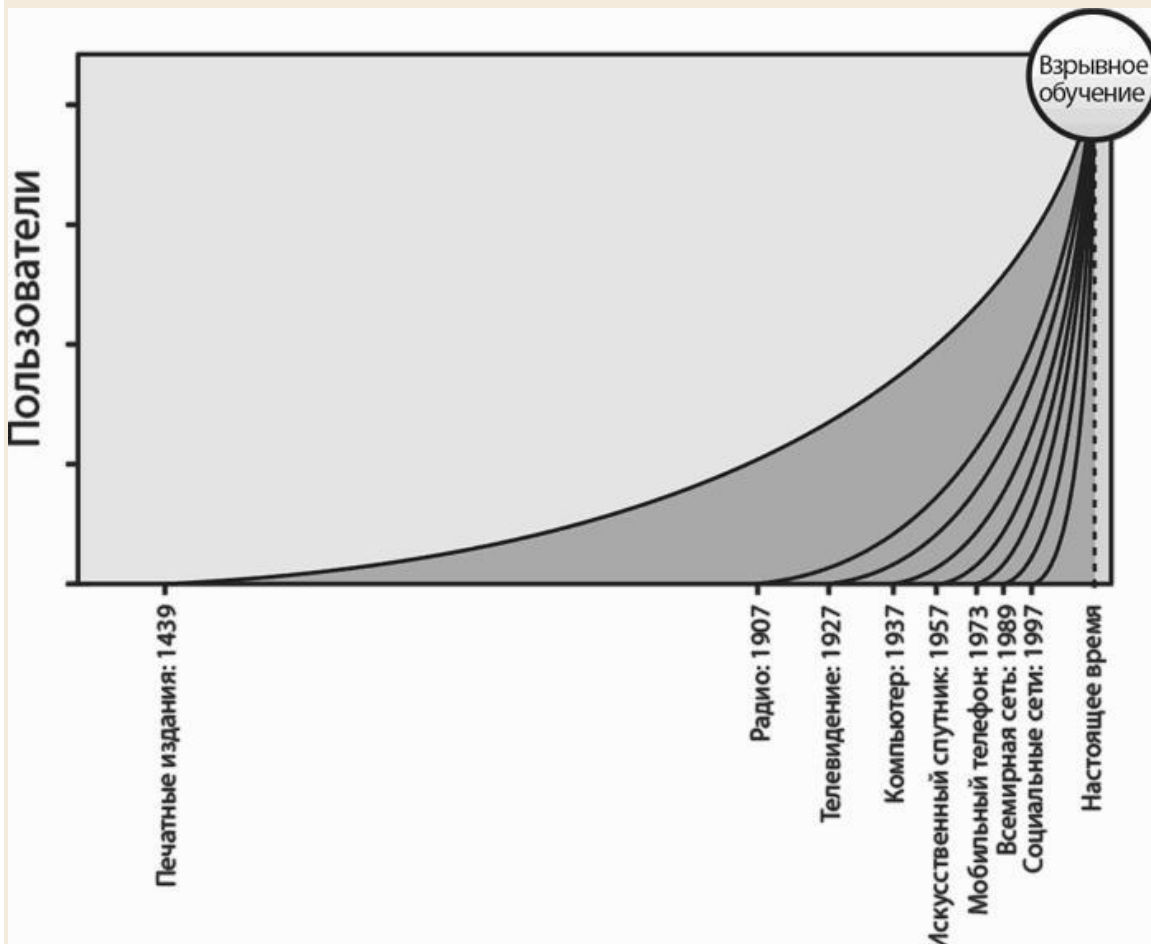
Взрыв обучения

Во время путешествий вы наверняка сталкивались с наглядными примерами взрыва обучения. Скажем, в 2009 г. в деревне под Нью-Дели мы наблюдали, как одни из беднейших людей в мире получали некую информацию по своим сотовым телефонам. Те же поразительные картины мы видели и в других уголках Азии, Центральной Америки и Южной Африки.

Благодаря мобильному телефону и Интернету информация стала доступна для всех социальных слоев во всех странах мира. Взрыв обучения не ведает границ. Оно всеобъемлюще. Повсеместность распространения фрагментов знаний дает безграничные возможности для получения, развития и расширения знаний.

## Катализаторы, которые вызвали взрыв обучения.

Но как же произошел взрыв обучения? Это ведь не событие одного дня. На самом деле эволюция продолжалась больше половины тысячелетия. Краткий обзор катализаторов взрыва и того, как они изменили способы получения знаний, будет полезен вам. Он поможет понять, как устроить корпоративное обучение онлайн.



### **Катализатор 1. Год: 1439.**

Можно предположить существование и более ранних катализаторов, но все же мы предлагаем считать отправной точкой взрыва обучения момент, когда в небольшом городке в Германии Иоганн Гутенберг запустил первый печатный станок.

Первый этап эволюции образования имеет самое важное значение по сравнению с остальными, поскольку Гутенберг может по праву считаться отцом всех массмедиа. Марк Твен так сказал о Гутенберге: «Всем, что сейчас есть в мире хорошего и плохого, мы обязаны Гутенбергу. Этим можно объяснить все происходящее ныне, но в любом случае следует отдать ему должное – то плохое, что принесло его гениальное изобретение, тысячекратно оправдывается тем хорошим, что оно подарило человечеству».

### **Катализатор 2. Год: 1907.**

Гульельмо Маркони научился успешно передавать радиоволны на большие расстояния и смог коммерциализовать свое изобретение.

### **Катализатор 3. Год: 1927.**

Фило Фарнсворт разработал первую действующую телевизионную систему.

### **Катализатор 4. Год: 1937.**

Джордж Стибиц создал первый компьютер в Bell Labs.

### **Катализатор 5. Год: 1957.**

Советский Союз запустил на орбиту первый искусственный спутник Земли.

### **Катализатор 6. Год: 1973.**

Мартин Купер из Motorola изобрел сотовый портативный радиотелефонный аппарат.

### **Катализатор 7. Год: 1989.**

Тим Бернерс-Ли «придумал» Интернет – Всемирную сеть.

### **Катализатор 8. Год: 1997.**

Эндрю Вайнрайх создал первый сайт социальной сети sixdegrees.com.

Список катализаторов со временем будет пополняться. Хотя нам не дано знать, что произойдет дальше, но в одном можно быть уверенным: инновации поведут нас все дальше – так далеко, как мы и представить себе не можем.

Фрагмент знаний.

### **WIKIPEDIA.COM.**

Поищите в Википедии – открытой онлайн-энциклопедии – статьи об истории каждого из вышеперечисленных катализаторов. Они пишутся на добровольной основе простыми пользователями. В большинстве статей приводятся источники, откуда была взята информация, будь то научная работа, книга и т. п.

Взрывная волна разрастается.

Изобилие вариантов поиска информации стимулирует движение взрывной волны обучения в направлении виртуальных классов и других подобных платформ онлайн-обучения. Вы только

представьте, сколько людей имеют доступ в Интернет. Согласно данным Международного союза телекоммуникаций (ITU), в 2010 г. число интернет-пользователей перешагнуло отметку в 2 млрд человек, из которых 1,2 млрд – жители развивающихся стран<sup>2</sup>. Плюс к этому всемирное покрытие WiFi возросло более чем на 155 % с 2006 г.<sup>3</sup>.

Когда молодое поколение пойдет на работу, мы увидим, насколько изменился подход современных работников к получению знаний. Согласно отчету Департамента образования США за 2010 г., более миллиона учеников – от нулевого класса до выпускного – в 2007 г. пользовались виртуальными курсами. Исследование также выявило, что учебные показатели онлайн-студентов лучше, чем при обучении в традиционном реальном классе. У первых и оценки выше, и материал они усваивают продуктивнее<sup>4</sup>.

Всего через несколько лет эти студенты станут вашими коллегами. Вы готовы к этому? Если нет, советуем заранее подготовиться.

Корпоративная Америка также наблюдает большой скачок в применении виртуальных классов. Например, с 2008 по 2009 г. их использование возросло с 45 до 59%<sup>5</sup>.

Нет никаких признаков того, что волна взрыва обучения пойдет на спад. Наоборот – ее распространение будет ускоряться и расширяться в геометрической прогрессии. Современная статистика и отчеты доказывают, что это утверждение не голословно. Но как взрыв обучения влияет лично на вас? Пройдите тест в конце главы и узнайте, насколько вы технологически подкованы.

### Фрагмент знаний.

#### **Список исследовательских ресурсов.**

Ниже приведены некоторые из множества источников фрагментов знаний, к которым мы обращались за данными исследований тенденций и за цифрами, касающимися нашей темы – взрыва обучения и виртуальных классов.

- Институт Пью (Pew Institute)<sup>6</sup> – публикации на тему Интернета и технологий.
- Американское общество специалистов по обучению и развитию персонала (American Society for Training & Development – ASTD)<sup>7</sup> – ежегодный отчет о состоянии отрасли.
- Гильдия онлайн-обучения (eLearning Guild)<sup>8</sup> – ежегодные отчеты и «белые книги» («white paper» – полное описание конкретной технологии от обзора до мельчайших деталей, подготовленное фирмой-разработчиком. – Прим. ред.).

- Берсин и компания (Bersin & Associates) – ежегодный информационный бюллетень по корпоративному обучению.

- Международный союз телекоммуникаций (International Telecommunication Union – ITU) – «белые книги», «Мир в 2010 г.: Факты и цифры Отдела информационных и коммуникационных технологий (Information and Communication Technology – ICT)».

- Консорциум Слоана (Sloan Consortium)<sup>9</sup> – ежегодные онлайн-исследования сферы образования.

- Блэкборд (Blackboard) – ежегодный отчет «Обучение в XXI в.».

- The National Broadband Plan<sup>10</sup> – отчет по использованию в США широкополосного доступа.

- Ассоциация по дистанционному образованию в США (United States Distance Learning Association – USDLA)<sup>11</sup> – отчеты по исследованию образования.

- Всемирная база данных (the World Data Bank)<sup>12</sup> – данные и показатели практически всего.

Взрыв обучения. План действий.

**Оцените свою технологическую подкованность.**

Поставьте галочку возле каждого верного для вас утверждения. Подсчитайте количество галочек и определите по ключу, насколько вы продвинуты в эпоху взрыва обучения.

<input type="radio"/>	Вы фотографируете все интересное и забавное, чтобы поделиться со своими друзьями в Facebook
<input type="radio"/>	Вы используете мобильный телефон для поиска ответов на сложные вопросы
<input type="radio"/>	Вы общаетесь по Skype со знакомым в другой стране
<input type="radio"/>	Вы тянетесь к своему мобильнику всякий раз, как слышите мелодию звонка
<input type="radio"/>	Вам случалось одновременно разговаривать с одним человеком и набирать сообщение другому
<input type="radio"/>	Вы считаете Microsoft Outlook инструментом повышения производительности труда
<input type="radio"/>	Вы не пользовались бумажной картой по меньшей мере три года
<input type="radio"/>	Вы решаете, где поесть, исходя из отзывов других людей в приложениях на своем мобильном
<input type="radio"/>	Вы оплачиваете счета через Интернет
<input type="radio"/>	Вам будет не по себе, если вы забудете мобильник дома
<input type="radio"/>	У вас есть свой домен
<input type="radio"/>	Вы ищете ответы на все вопросы в поисковиках
<input type="radio"/>	Вы используете YouTube, чтобы узнавать нечто новое
<input type="radio"/>	Вы с нетерпением ждете, когда человек, с которым вы даже не встречались, например знаменитость в Twitter, обновит свой статус в социальной сети

<input type="radio"/>	У вас есть iPad, Kindle или другой планшетник
<input type="radio"/>	Вы открыли групповую дискуссию в LinkedIn
<input type="radio"/>	Вы часто читаете чьи-то блоги
<input type="radio"/>	Вы не меньше двух часов простояли в очереди за новым гаджетом
<input type="radio"/>	Вы так или иначе участвуете в пополнении Википедии
<input type="checkbox"/>	<b>Всего галочек</b>
<p><b>КЛЮЧ</b>          Сколько утверждений вы отметили?</p> <p>0–3 Вы, наверное, живете в пещере или изучаете жизнь дикарей в джунглях Амазонии.</p> <p>4–9 Неплохо, но впереди еще долгий путь.</p> <p>10–15 Вы идете вперед семимильными шагами.</p> <p>16–20 Похоже, вы освоили все возможности взрыва обучения. Бабах!</p>	

Глава 2. Фрагменты знаний.

Запись в Twitter (максимум 140 символов).

Фрагменты знаний – это частички информации, поступающие к нам как посредством Интернета, так и из традиционных офлайн-медиа.

Благодаря взрыву обучения мы стали учиться совершенно иначе – и это уже навсегда. Чтобы прочувствовать значимость этого изменения, ответьте на два простых вопроса.

1. С какой проблемой, решения которой я не знал, мне пришлось столкнуться на этой неделе?

И:

2. Где я нашел это решение?

Если вы принадлежите к основной массе человечества, то, скорее всего, обратились к одному из проверенных источников фрагментов знаний, будь то любимый веб-сайт или мобильное устройство. Сомневаемся, что хоть кто-нибудь помчался в ближайшую библиотеку и зарылся в тома Британской энциклопедии. Если же это как раз ваш случай, тут есть над чем поразмыслить.

### Фрагменты знаний.

Фрагменты знаний появились как следствие взрыва обучения. Это разрозненные частички информации и знаний. Фрагменты знаний можно получить из множества источников, в числе которых социальные интернет-медиа, обучающие семинары, образовательные видео, онлайн-сообщества, блоги или приложения для мобильных устройств.

*Мы задавали два вышеприведенных вопроса участникам конференции в Далласе. Одна из участниц поведала о своих затруднениях с заменой фильтра в пылесосе Dyson. Звонить в магазин бытовой техники она не стала. Не стала и штудировать руководство – то ли она его потеряла, то ли испортила, а может, его и не было. Первым делом она зашла на сайт производителя, но ответа именно на свой вопрос не нашла. Тогда она задала вопрос на форуме тем, кто столкнулся с той же проблемой. Там она быстро выяснила все, что нужно. Если бы ей потребовалась более серьезная помощь, она бы без проблем отыскала еще десятки тысяч фрагментов знаний – видео, документы и записи в блогах.*

Безусловно, она могла бы сходить в магазин, где купила пылесос, и найти продавца, способного ответить на ее вопрос. Но зачем? Фрагменты знаний найти проще, быстрее и дешевле. Никогда в прошлом знания не были настолько доступны. Причем не выходя из дома! Все, что надо, – это смартфон, компьютер или планшетник.

*Одна наша приятельница рассказала, как уронила iPhone и разбила экран. Но рук не опустила и за новым не побежала, а обратилась за помощью к одному из своих любимых источников фрагментов знаний – YouTube. Там нашлось видео с пошаговой инструкцией по замене разбитого экрана. Купила же она новый экран всего за \$20.*

Задумайтесь, какие фундаментальные изменения произошли в сфере получения знаний. Теперь ученикам не обязательно ехать в определенное учебное заведение для того, чтобы получить информацию. Достаточно включить свой мобильник – и вы незамедлительно найдете нужные фрагменты знаний. Может, это упрощенные примеры. Но суть от этого не меняется. Мы можем узнать практически все и прямо сейчас.

#### Обмен вашими фрагментами знаний.

Одно из главных достоинств фрагментов знаний – это возможность поделиться ими со своими друзьями и коллегами. Просто рассказывая о чем-то, что нам стало известно или заинтересовало нас, мы упрочиваем только что полученные знания и создаем потенциал для их дальнейшего закрепления или углубления.

*В ходе недавней деловой поездки мы оказались в историческом месте – городе Принстоне в Нью-Джерси. Мы вышли из самолета, сели в арендованный автомобиль, и тут начались чудеса. Первым делом Трейон открыл на своем iPhone приложение TripIt<sup>13</sup>, которое не только выдало нам подробнейшую информацию об отеле и окрестностях, но и связалось с приложением Map, проложившим пошаговый маршрут до отеля. Заселившись, мы решили прогуляться в центр Принстона и там пообедать. Мэтт обратился через iPhone к приложению Urbanspoon<sup>14</sup> и обсудил с Трейоном рейтинги и отзывы по нескольким ресторанам (как вы понимаете, отзывы совершенно незнакомых людей). Мы выбрали итальянский ресторан с отличной репутацией – Teresa Caffe<sup>15</sup>. За едой Трейону захотелось проголосовать за ресторан с помощью приложения Foursquare<sup>16</sup> – лишь потому, что другим может пригодиться его отзыв. Мэтта заинтересовала история Принстона. С помощью телефона он зашел на сайт wikipedia.com и поведал Трейону об истории города. В общем, вы уже поняли. Мы искали и находили новые фрагменты знаний, относящиеся к нашей поездке.*

Да, наверное, стоило все-таки отложить телефоны и просто пообщаться друг с другом. В принципе, это довольно утрированный и не типичный пример. Но надо признать, что смартфоны и компьютеры делают доступными огромное количество фрагментов знаний и все чаще становятся для нас главными помощниками.

Делиться фрагментами знаний теперь так легко и просто, что все мы так или иначе участвуем в этом. В этом магия взрыва обучения. Эксперты и новички обмениваются фрагментами знаний в блогах, на веб-сайтах, с помощью Twitter, Wiki и других источников фрагментов знаний.

#### Игра «Фрагменты знаний».

Сыграйте в эту игру на ближайшей встрече с друзьями или коллегами.

1. Выберите тему (отвлеченную или имеющую для вас практический интерес).

2. Дайте каждому по три минуты, чтобы войти в Интернет через любое имеющееся у него устройство и получить знания по теме.

3. Пусть каждый расскажет, что узнал и какими фрагментами знаний воспользовался в поисках нужной информации.

4. Обменяйтесь добытыми фрагментами знаний и данными об их размещении в Сети.

Вы будете поражены: куда только люди ни обращаются за информацией! Удивитесь вы и тому, сколько нового узнаете.

Чтобы лучше проиллюстрировать концепцию обмена фрагментами знаний, мы включили в текст данной книги врезки с соответствующим названием. Мы также создали ряд динамичных ресурсных сайтов, где вы сможете найти новые фрагменты знаний (см. таблицу 1 ниже). Пожалуйста, пользуйтесь ими, ищите свои собственные и делитесь с другими.

*Таблица 1. Ресурсные сайты взрыва обучения*

Ресурс	Описание
Twitter	Twitter может стать эффективным инструментом обучения. Мы используем его для поиска фрагментов знаний и обмена ими. Ссылка: <a href="http://www.twitter.com/learningexplosn">http://www.twitter.com/learningexplosn</a>
Twitter Hashtag	Всякий раз, когда вы обнаружите новый фрагмент знаний, просто добавьте #LFRAG к своему твиту. Это будет означать, что размещенная вами информация стала доступной для онлайн-обмена фрагментами знаний. Даже если вы не являетесь активным пользователем Twitter, то все равно можете зайти на <a href="http://www.twitter.com">http://www.twitter.com</a> и набрать в строке поиска «#LFRAG», чтобы посмотреть, что нового узнали другие люди
Блог	Читайте в нашем блоге посты о том, как нам представляется будущее обучения, интересные тенденции и важные новости этой сферы. Ссылка: <a href="http://www.thelearningexplosin.com">http://www.thelearningexplosin.com</a>
Сайт нашей книги	На нашем сайте вы можете познакомиться с некоторыми планами действий из данной книги и посмотреть постоянно обновляемую твит-ленту. Ссылка: <a href="http://www.franklincovey.com/thelearningexplosion">http://www.franklincovey.com/thelearningexplosion</a>
Facebook	Если вам больше нравится пользоваться социальной сетью Facebook, то зайдите на нашу страничку «The Learning Explosion» отметьте, что она вам нравится, и следуйте за нами
LinkedIn	Чтобы пообщаться с Мэттом и Трейоном напрямую, свяжитесь с нами на LinkedIn. Ссылки: <a href="http://www.linkedin.com/in/mattmurdoch">http://www.linkedin.com/in/mattmurdoch</a> , <a href="http://www.linkedin.com/in/treionmuller">http://www.linkedin.com/in/treionmuller</a>

### Как организовать ваши фрагменты знаний.

Чтобы эффективно освоить взрыв обучения, надо иметь простой и доступный способ собирать и агрегировать необходимые фрагменты знаний. Существует такое множество способов поиска и организации источников фрагментов знаний, что не стоит даже пытаться перечислить их все. Все же мы хотели бы познакомить вас с несколькими из них, которым отдаем предпочтение.

## Организаторы фрагментов знаний.

### **ЗАКЛАДКИ (BOOKMARKS).**

Возможно, один из основных и наиболее используемых способов агрегации источников фрагментов знаний – функция «закладки». Она имеется в каждом интернет-браузере, даже в мобильных девайсах. Закладки можно использовать, чтобы собирать и классифицировать веб-сайты так, как вам удобно.

### **ПАПКИ В МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕФОНАХ (MOBILE PHONE FOLDERS).**

В вышеприведенном примере с Принстоном iPhone помог нам организовать нужные источники фрагментов знаний. Многие мобильные телефоны позволяют разложить приложения по соответствующим папкам.

### **GENIEO.COM<sup>17</sup>.**

Genieo автоматически найдет и распределит всю получаемую из Сети информацию в соответствии с заданными вами настройками. Она отобразится на персональной домашней странице, созданной специально под ваши запросы.

### **FEEDLY.COM<sup>18</sup>.**

Домашняя страница в виде журнальной страницы – оформите таким образом свои любимые источники.

### **FLIPBOARD (ДЛЯ IPAD)<sup>19</sup>.**

Это настраиваемый интерфейс для получения RSS-лент с отраслевых сайтов и связи с социальными сетями.

## Лучшее будущее сегодня!

Мы все повторяем: взрыв обучения, фрагменты знаний... Так все же какое они имеют отношение к переносу корпоративного обучения в виртуальное пространство? Считаем, что самое непосредственное.

Знания распространяются как взрывная волна, хотите вы этого или нет. Мы убеждены, что и до появления данной книги с описанием нашей концепции большинство людей знали об этом явлении.

Заметьте, что и ученых мужей, и простых людей – всех волнует вопрос: что же будет дальше? Какой появится следующий образовательный гаджет, инструмент, приложение или изобретение?



Ваш виртуальный класс

Совсем недавно мы присутствовали на одном выступлении, где докладчик спросил у аудитории, как она представляет себе обучение через пять лет. Мы переглянулись, и оба произнесли: «Да какая разница, что будет через пять лет?» Лучшее будущее сегодня! Благодаря взрыву обучения мы видим, как одна за другой ежедневно рождаются свежие инновации. Не поймите нас превратно. Мы вовсе не отрицаем, что технологии будут постоянно совершенствоваться, но мы наслаждаемся, находясь внутри самого процесса этого совершенствования, опробуя все новое тут же. Если вы будете ждать изменений, которые произойдут через 5–10 лет, то рискуете пропустить все важное сегодня.

Те захватывающие изменения, которые мы сейчас наблюдаем, сопровождаются поиском все новых креативных способов организации фрагментов знаний. Одновременно происходит и проба этих новшеств в наших виртуальных классах и на других обучающих платформах. Лишь приняв за основу такую систему установок, мы сможем как следует подготовиться к использованию новой системы правил.

### Правило.

Принцип или предписание, управляющее поведением, действиями, процессом, организацией и т. д.20.

Мы сформулировали девять правил организации качественного и эффективного виртуального обучения:

- 1) правило непрерывного изменения;
- 2) правило миграции знаний;
- 3) правило оргсхемы обучения;
- 4) правило преодоления предубежденности;
- 5) правило виртуальной вовлеченности;
- 6) правило личной практики;
- 7) правило «большого пальца» (эффективной обратной связи);
- 8) правило глобального позиционирования;
- 9) правило устойчивой орбиты.

### Взрыв обучения. План действий.

#### **Ваши фрагменты знаний.**

Наскоро оцените, какими фрагментами знаний вы располагаете на данный момент. Внесите в таблицу источники, которыми часто пользуетесь.

Источник фрагментов знаний	Описание
<p>Пример: YouTube</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Обучение на видеоматериалах</p> <hr/> <hr/> <hr/>

Новая система правил.

Глава 3. Правило непрерывного изменения.

Запись в Twitter (максимум 140 символов).

Способы приобретения знаний будут меняться всегда. Чтобы принять взрыв обучения, мы тоже должны меняться.

Мы поставили это правило на первое место, потому что только оно никогда не изменится и всегда будет актуально.

*Одну поразительную историю рассказал нам недавно наш коллега Кертис Морли, преподаватель уважаемого университета.*

*Как-то на лекции о технологиях у студентов старшего курса он упомянул о полученном электронном письме, как вдруг кто-то в аудитории выкрикнул: «E-mail – для стариков!».*

*Эта реплика выбила лектора из колеи. Он прервал выступление и спросил, кто автор этого смелого заявления. В большой аудитории с неярким светом он просто не смог заметить святотатца. Наконец над притихшей аудиторией поднялась одинокая рука, и нахал, изрядно умерив свой пыл, предстал перед судилищем.*

*Наш коллега осведомился, как следует понимать заявление насчет «для стариков». Студент принялся объяснять, что электронной почтой больше никто не пользуется, разве только препод потребует выслать курсовую на проверку. Остальные студенты с этим согласились. Нашему другу так захотелось узнать больше, что он тут же отложил заготовленный текст и принялся расспрашивать слушателей. И вот какой у них состоялся диалог – мы взяли текст прямо из его блога<sup>21</sup>.*

– И так, кто из вас постоянно пользуется электронной почтой?

Менее четверти студентов подняли руки.

– Как же вы остаетесь на связи?

– Пишем в Twitter или Facebook. E-mail – это так долго! Нам нужен моментальный контакт.

– Кто из вас предпочитает списываться, а не созваниваться?

Почти все подняли руки.

– Но как вам удается сказать что-либо существенное, используя 140 символов [Twitter]?

– Чтобы сказать то, что действительно нужно сказать, больше и не требуется, – откликнулся кто-то.

– Для подробностей и картинок есть Facebook. А если надо написать по-настоящему большой текст, просто выкладываешь его у себя в блоге. У меня есть RSS-канал с блогами почти всех моих друзей, – подхватил другой студент.

Подобно Кертису мы с большим удивлением узнали, насколько изменилась коммуникация. Эти самые студенты скоро будут работать в наших компаниях, где электронная почта остается основой всей корпоративной жизни.

Ладно, допустим, что эта группка студентов одного университета не является представительной выборкой из всех сегодняшних учащихся. Одно очевидно: все переменялось, и очень сильно.

Образование переживало изменения в течение сотен лет. Это была медленная эволюция. Но сегодняшние взрывообразные процессы сделали обучение каким угодно, только не медленным. Теперь оно происходит стремительно, мгновенно. Оно постоянно преобразовывается, трансформируется, совершенствуется.

### Эволюция.

Процесс непрерывного изменения, перехода от низшего, простейшего или худшего к высшему, более сложному или лучшему состоянию<sup>22</sup>.

Возможно, электронную почту не постигнет судьба других уже устаревших инструментов передачи информации – пишущей машинки, размноженных под копирку текстов и диапроекторов. Но изменится она обязательно.

Эта линия изменений отражается и на обучении. Уже функционируют онлайн-курсы: вы можете виртуально послушать лекции или поучаствовать в семинарах, организуемых известными преподавателями и бизнес-лидерами. Академическая планета (Academic Earth)<sup>23</sup> – один из ресурсов, предлагающих такие услуги. Он был создан с целью предоставить любому желающему образование мирового уровня. Уверены ли мы, что виртуальные студенты Академической планеты, прослушавшие онлайн-лекции одного из факультетов Гарварда, получили такие же знания, что и студенты, непосредственно посещавшие реальные аудитории Гарвардского университета? Нет. Пока... Но взрыв обучения приведет именно к этому.

Обучение в виртуальных классах быстро набирает обороты. Так, General Motors решила приспособиться к переменам в образовании и уже инициировала широкомасштабный переход к этому способу получения знаний.

Растущее предпочтение виртуальных классов – это нормально. Компании, такие как GM, должны уметь предвидеть изменения, изучать их и использовать в своих целях, чтобы выжить в ситуации, когда идеи, знания и инновации распространяются со скоростью взрывной волны.

Пример из жизни.

### **General Motors – от спутников к виртуальным классам.**

Компания General Motors (GM) решила отказаться от спутниковой системы дистанционного обучения, которая использовалась ею больше десятилетия. Решено было перейти к варианту обучения сотрудников по системе виртуальных классов в более чем 5000 дилерских офисов в Северной Америке. Для этого GM обратилась за содействием к отделению Raytheon Professional Services LLC (RPS) в Далласе. В отчете Джона Палмера, руководителя департамента образования GM, указывается, что новый вид образования завоевывает симпатии сотрудников и менеджеров благодаря своим качествам: он более функциональный, удобный и экономичный. В Северной Америке около 200 000 сотрудников собираются перейти на данную образовательную схему, не говоря уже о тысячах других желающих по всему миру.

«Я действительно уверен, что этот метод передачи знаний лучше, чем тот, что предполагает присутствие преподавателя в классе», – говорит Палмер. Он считает, что виртуальные классы – это самый действенный способ охватить большую и сильно разбросанную аудиторию сотрудников GM. С помощью Raytheon Professional Services GM удастся все шире использовать

свои возможности дистанционного обучения в разных странах. RPS (подразделение огромной компании Raytheon, специализирующейся на аэрокосмической обороне) организует тренинги для дилеров GM по всей Северной Америке, в Европе и других международных офисах уже более десяти лет. «Спутниковая система, которую мы использовали раньше, была в свое время верхом технологичности, но нынешние виртуальные классы превзошли ее», – слова Палмера. Он сказал, что GM выбрала Adobe Connect в качестве программного обеспечения. Эта программа позволяет пользователям организовывать деятельность собственных виртуальных классов, органически вписываясь в рамки общей мощной образовательной системы, функционирующей в Raytheon.

Говоря о ценности виртуальных классов и других инструментов развития сотрудников, необходимо отметить ключевую роль такого фактора, как эффективный менеджмент, благодаря поддержке которого эти ценность и выгода только и могут появиться.

GM признает, что люди, технологические процессы и грамотное управление ими – это те факторы, которые необходимы, чтобы тренинговая программа в целом была качественной и успешной<sup>24</sup>.

Взрыв обучения. План действий.

### **Правило непрерывного изменения.**

Ответьте на следующие вопросы.

1. Как изменились способы обучения в вашей организации за последние пять лет?

---

---

2. Как вы готовитесь к будущим изменениям в способах передачи знаний?

---

---

3. Что именно вы изменили бы в методах обучения, если бы могли?

---

---

4. Спросите пятерых сотрудников вашей организации, какие средства коммуникации они предпочитают:

- телефон;
- электронная почта;
- текст;
- социальные медиа;
- иное.

5. Спросите тех же пятерых людей, как они предпочитают учиться. Не предлагайте готовых вариантов ответа, чтобы не повлиять на их мнение. Просто слушайте и делайте выводы.

---

---

---

#### Глава 4. Правило миграции знаний.

##### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Эффективный переход от традиционного обучения с помощью инструктора к виртуальному требует нового подхода к содержанию, продолжительности, оргсхеме обучения и способам передачи знаний.

*Года два назад у нас был клиент, которого угнетала необходимость поменять такую уютную классическую учебную аудиторию на виртуальную, которая в сравнении с первой была, по его мнению, как уродливая сводная сестра Золушки. Его аргументы против нового канала обучения были очень весомыми. Начать с того, что в новом сокращенном расписании ему не отвели достаточно времени для всего того, чему он должен был научить. А как ему увлечь слушателей, даже не видя их и не имея возможности убедиться, что они вообще его слушают? К тому же придется перекраивать идеально проработанные задания, чтобы приспособиться к онлайн-формату. И вообще, ни он и никто другой в принципе не может эффективно учить людей, взывая к экрану монитора! Он был абсолютно убежден, что новый способ преподавания ему категорически не подходит.*

*Прошло каких-то несколько месяцев, и этот человек стал одним из самых успешных онлайн-преподавателей. Постепенно он полностью перешел на этот формат, отдав ему предпочтение перед традиционной формой обучения face-to-face.*

Что же изменилось за столь короткое время? Ответ подскажет правило миграции знаний.

### Миграция знаний.

Миграция знаний – это акт или процесс миграции информации, в данном случае из традиционного учебного класса в новый виртуальный.

Нашему клиенту удалось столь успешно переключиться с одного канала миграции знания на другой, потому что он согласился изменить свое поведение и подходы в отношении четырех составляющих преподавания: содержания, продолжительности, дизайна обучающих программ и способа ведения обучения.

В этой главе мы прежде всего познакомим вас с новыми подходами к этим четырем компонентам, но будем возвращаться к их более подробному рассмотрению и в последующих главах.

### 1. Содержание.

Первое, что вы должны изменить, – это количество сообщаемой ученикам информации. Не пытайтесь втиснуть в виртуальный учебный курс все, что вы раньше рассказывали в классе. Онлайн-программа в этом смысле значительно отличается от программы традиционного обучения под непосредственным руководством преподавателя (instructor-led training – ILT). Если у вас имеется содержание на восемь часов очных лекций, это еще не значит, что у вас есть содержание для виртуального обучения на те же восемь часов. Студенты, лично присутствующие в классе, могут усвоить гораздо больше, чем студенты виртуальные.

Если столкнетесь с такими ограничениями, не отчаивайтесь. Вы можете адаптировать содержание своего ILT-курса к виртуальным классам, используя два проверенных метода: резюме и разбивку.

#### Пример из жизни.

#### **Семь навыков высокоэффективных людей®. Семинар для сотрудников.**

Этот ILT-семинар компании FranklinCovey может быть продолжительностью один день, два раза по полдню или в виде четырех двухчасовых сессий. Он представляет основные принципы бестселлера Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей». При организации семинара были использованы лучшие примеры обучающих программ – постоянный интерактив и различные упражнения на вовлечение учащихся и на закрепление знаний.

Мы часто будем ссылаться на этот семинар в данной главе. Чтобы понять, как мы изменили свой подход к передаче содержания, используем такое краткое изложение курса:

- Вступление.
- Навык 1. Будьте проактивны®
- Навык 2. Начинайте, представляя конечную цель®
- Навык 3. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала®
- Навык 4. Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»®
- Навык 5. Сначала стремитесь понять, потом – быть понятым®
- Навык 6. Достигайте синергии®
- Навык 7. Заточивайте пилу®

#### **Обучение под руководством преподавателя (Instructor-led training – ILT).**

Как правило, этим термином обозначается традиционное обучение, при котором преподаватель обучает учащихся непосредственно в аудитории. Синоним – очное обучение, классные занятия<sup>25</sup>.

#### Резюме.

Как следует из названия метода, вы просто предлагаете виртуальному классу сокращенную версию своего полного ILT-курса. Этот прием не раз доказывал свою эффективность в практике преподавания как в виртуальных аудиториях, так и в реальных. Главное в этом подходе –

сфокусировать внимание учащихся на основных принципах, навыках и/или техниках, которые они должны усвоить. Содержание же виртуального курса должно касаться соответственно только этих аспектов. Конечно, трудно будет признать излишними и сократить различные примеры, упражнения и текст курса, который вы разрабатывали годами, но придется принести эту жертву, если хотите следовать правилу миграции знания.

#### Пример из жизни.

##### **Резюме.**

Мы использовали прием резюме, взяв содержание семичасового ИТ-семинара и разделив его на две девяностоминутные сессии виртуальных классов под названием «Семь навыков. Быстрый старт». Простейшие вычисления покажут вам, что семь часов курса сократились до трех. Мы убрали лишнее, адаптировали практические задания, и в итоге получили два резюме-вебинара.

Содержательно новый курс выглядел таким образом:

- Семь навыков. Быстрый старт: Навыки 1–3 (включая вступление).
- Семь навыков. Быстрый старт: Навыки 4–7.

#### Разбивка.

Если вам жаль расставаться с чем бы то ни было из вашего курса, поступите по-другому: разбейте его на отдельные сессии. Так вы сохраните значительную часть оригинального контента за счет увеличения числа виртуальных занятий. Используя данный прием, вы можете рассчитать ваш курс и на пару дней, и на пару недель. Не стоит пытаться рассказать все за один раз. Разбивка на несколько занятий позволит также усовершенствовать практическую составляющую вашего виртуального курса – «встроить» в него целый ряд дополнительных заданий, упражнений и других обучающих модулей.

#### Пример из жизни.

##### **Разбивка.**

В данном случае смысл использования приема разбивки заключался в том, чтобы сохранить как можно больше содержания изначального семичасового курса. Тогда мы разработали «Семь навыков. Вебинар полного дня для сотрудников». Этот тренинг продолжительностью четыре с половиной часа мы разделили на части таким образом, чтобы его можно было проводить и за один, и за несколько дней.

- Вступление и навык 1 (90 минут).
- Перерыв (1 час).
- Навыки 2–4 (90 минут).
- Перерыв (1 час).
- Навыки 5–7 (90 минут).

## 2. Продолжительность.

Следующая особенность виртуальных классов, которую следует учесть, разрабатывая свои подходы к онлайн-преподаванию, – это продолжительность курса. Одни преподаватели укладываются в двадцатиминутные тренинги. Другие успешно организуют три-четыре сессии по три-четыре часа каждая с перерывами. Причем перерывы могут длиться и час, и несколько дней или даже недель. Некоторые предпочитают успеть все за один день, разбив курс на девяностоминутные сессии.

По нашему опыту, больше двух часов – это чересчур, даже если занятие сопровождается частым и разнообразным интерактивом. Сессии от 90 до 120 минут – вот идеальная продолжительность виртуального класса. За это время вы сможете изложить три-четыре основные идеи, а ваши слушатели не успеют соскучиться.

Конечно, мы понимаем, что ситуации бывают разные. Вам придется поэкспериментировать и на собственном опыте выработать идеальное соотношение содержания и продолжительности в вашем конкретном случае.

Важно отметить, что способность учащегося усваивать информацию в течение одной сессии убывает по принципу снижающегося эффекта. Ведя занятие, вы должны почувствовать, когда наступит этот момент, и соответствующим образом скорректировать свое выступление. Вероятно, вы умеете это делать в традиционном учебном классе. Но в онлайн-аудитории определить, что настало время переключиться и что-то изменить, гораздо сложнее. Главная трудность заключается в том, что данный способ передачи знаний – это новая модель обучения, и в виртуальном классе вы просто не видите своих учеников. Для того чтобы научиться чувствовать время и выработать правильный ритм занятия, потребуется не один час практики. Не форсируйте события. Чем больше времени вы потратите на общение с вашими виртуальными учениками в виртуальном классе, тем более уверенно будете себя чувствовать как преподаватель.

## Пример из жизни.

## Время и дизайн. Сравнение.

Чтобы понять, как мы сами изменили свой подход к продолжительности курса, взглянем на таблицу ниже. Здесь мы показали одно из заданий однодневного курса «Семь навыков высокоэффективных людей. Семинар для сотрудников» в сравнении с одним из адаптированных девяностоминутных виртуальных тренингов.

ILT-семинар	Виртуальный класс
<p><b>Матрица управления временем</b> <i>(приблизительная продолжительность выполнения: 10 минут)</i></p> <p>Возьмите четыре флипчарта. Каждый будет соответствовать одному из четырех квадрантов (I–IV). Нарисуйте на каждом флипчарте по три колонки. Колонку слева озаглавьте «Действия», среднюю — «Чувства», справа — «Долгосрочный эффект». Разделите участников на четыре группы. Каждую группу закрепите за одним из флипчартов.</p> <p>1. Дайте установку: Представьте, что вы живете в порученном вам квадранте. Напишите в первой колонке, чем бы вы занимались большую часть своего времени. Во второй колонке — что бы вы чувствовали, проводя большую часть времени в данном квадранте. В третьей — какое влияние в долгосрочной перспективе оказало бы на вас пребывание в этом квадранте.</p> <p>2. Задайте вопрос: если бы вы могли проводить большую часть времени в одном из квадрантов, какой из них вы бы выбрали? Почему?</p>	<p><b>Матрица управления временем</b> <i>(приблизительная продолжительность выполнения: 5 минут)</i></p> <p>Создайте четыре чата, соответствующие четырем квадрантам (I–IV).</p> <p>1. Дайте задание в чате: Ответьте на вопрос для каждого квадранта: «Какими были бы в долгосрочной перспективе результаты, если БОЛЬШУЮ часть времени вы бы проводили в одном из квадрантов? Представьте, что эти чаты — четыре флипчарта, расставленные в комнате. Напишите свои идеи в каждый из них».</p> <p>2. Прокомментируйте ответы в чате.</p> <p>3. Задайте вопрос: если бы вы могли проводить большую часть времени в одном из этих квадрантов, какой из них вы бы выбрали? Почему?</p>

Главное достоинство виртуальных классов заключается в том, что на выполнение онлайн-заданий и упражнений тратится меньше времени, чем на традиционных учебных занятиях. Например, вы даете задание, для выполнения которого делите аудиторию на группы по четыре человека. Обсуждение может вестись в чатах или на «белой доске» (средство для видеоконференцсвязи в виде графического редактора, где участники связи пишут или рисуют, как мелом на доске. – *Прим. ред.*). Преподаватель же может попросить уточнить что-то и обсудить комментарии. Таким образом, результат группового упражнения будет достигнут еще быстрее, чем идентичный в реальном классе.

### 3. Дизайн обучающих программ.

То, что годится для традиционного учебного пространства, не всегда подходит для виртуального. У вас есть безукоризненный интерактивный курс, основанный на традиционной схеме обучения? Ужасная ошибка – просто взять и залить его в программу для интернет-конференции. Страдальцы-ученики просто заснут у мониторов под мелькание слайдов PowerPoint. Казалось бы, очевидная вещь! К сожалению, именно так организовано большинство сегодняшних курсов синхронного онлайн-обучения.

Организуя виртуальное преподавание, вы должны в первую очередь ответить на вопрос, кого вы собираетесь учить. Скорее всего, ваши студенты сидят перед компьютером, и что только не претендует на их внимание – электронная почта, Интернет, сослуживцы, посторонний шум, мобильные и рабочие телефоны, начальство, служебные обязанности и множество других вещей! Иначе говоря, ученики только и ждут, чтобы отвлечься от вашей онлайн-лекции и написать в Facebook нечто вроде: «Лучше стоять коленями на битом стекле, чем просиживать штаны на этом чертовом вебинаре».

Вам предстоит добиться победы в борьбе за внимание аудитории. Для этого вы должны включать в виртуальные уроки частое взаимодействие с учащимися (интерактивность) и обеспечивать их вовлеченность. В нашей книге мы поделимся с вами методами и практиками, доказавшими свою эффективность.

#### Пример из жизни.

##### **Дизайн обучающих программ. Сравнение.**

Сравните примеры традиционного однодневного семинара и виртуального класса и найдите различия в дизайне обучающих программ.

ILT-семинар	Виртуальный класс
<p><b>Пример 1: Модель непрерывного совершенствования</b> <i>(приблизительная продолжительность выполнения: 10 минут)</i></p> <p>1. Продемонстрируйте слайд 10 «Модель непрерывного совершенствования».</p> <p>2. Скажите: откройте страницу 4 вашего учебника. Эта модель называется «Модель непрерывного совершенствования». Она показывает, как навыки базируются друг на друге, обеспечивая достижение более высоких уровней зрелости. Семь навыков выстраиваются по оси, формируя феномен взаимозависимости. Вам следует быть эффективным в отношении своей собственной жизни (личная победа), прежде чем вы сможете успешно взаимодействовать с другими (общая победа).</p> <p>3. Групповая активность: Движение от зависимости к взаимозависимости. Для каждой из групп: предложите определенный уровень зрелости и дайте задание определить тип поведения людей, с которыми приходится иметь дело по работе, так, чтобы он относился к заданному уровню. Например, зависимые люди часто полагаются на других или на свое служебное положение, чтобы чувствовать себя уверенно. После того как вы определили примеры поведения, обсудите эффективность или неэффективность работы с такими людьми.</p>	<p><b>Пример 1: Модель непрерывного совершенствования</b> <i>(приблизительная продолжительность выполнения: 5 минут)</i></p> <p>1. Продемонстрируйте слайд 10 «Модель непрерывного совершенствования».</p> <p>2. Скажите: откройте страницу 4 вашего учебника. Эта модель называется «Модель непрерывного совершенствования». Она показывает, как навыки базируются друг на друге, обеспечивая достижение более высоких уровней зрелости. Семь навыков выстраиваются по оси, формируя феномен взаимозависимости. Вам следует быть эффективным в отношении своей собственной жизни (личная победа), прежде чем вы сможете успешно взаимодействовать с другими (общая победа).</p> <p>3. Активность в чате: Движение от зависимости к взаимозависимости. Для каждого из трех чатов: предложите определить примеры поведения людей, с которыми приходится иметь дело по работе, так, чтобы они соотносились с определенным уровнем зрелости. Например, зависимые люди часто полагаются на других или на свое служебное положение, чтобы чувствовать себя уверенно. Проведите обзор ответов участников, выделяя момент эффективности и неэффективности работы с такими людьми.</p>

**Пример 2: упражнение «Реактивное/Проактивное»**

*(приблизительная продолжительность выполнения: 5 минут)*

**1. Скажите:**

Взглянем на влияние реактивного в противоположность проактивному поведению.

Я собираюсь предложить несколько ситуаций. Определите, является ли реакция на них проактивной или реактивной.

- Кто-то «подрезал» вас на дороге, и вы ответили неприличной жестикой.
- Вам кажется, что вас слишком перегружают на работе. Вместо того чтобы жаловаться коллегам, вы идете к непосредственному начальнику и спокойно обсуждаете с ним эту проблему.
- Клиент уже третий раз за неделю высказывает вам одну и ту же жалобу. Вы говорите ему, чтобы обратился со своими жалобами к кому-нибудь еще, так как вы ему помочь не можете, или просто принимаете новую жалобу.
- Ваш начальник отчитывает вас при всех. Вы говорите: «Ничего не могу поделать. Вот такой я человек», — и забываете об этом.

**Пример 2: упражнение «Реактивное/Проактивное»**

*(приблизительная продолжительность выполнения: 5 минут)*

**1. Скажите:**

Взглянем на влияние реактивного в противоположность проактивному поведению.

**2. Онлайн-опрос**

Попросите участников ответить на ваши вопросы.

- Кто-то «подрезал» вас на дороге, и вы ответили неприличной жестикой.
- Вам кажется, что вас слишком перегружают на работе. Вместо того чтобы жаловаться коллегам, вы идете к непосредственному начальнику и спокойно обсуждаете с ним эту проблему.
- Клиент уже третий раз за неделю высказывает вам одну и ту же жалобу. Вы говорите ему, чтобы обратился со своими жалобами к кому-нибудь еще, так как вы ему помочь не можете, или просто принимаете новую жалобу.
- Ваш начальник отчитывает вас при всех. Вы говорите: «Ничего не могу поделать. Вот такой я человек», — и забываете об этом.

Урок, который мы можем извлечь из этого небольшого сравнения, заключается в следующем: чтобы переделать ILT-курс в виртуальный потребуется сделать значительную предварительную работу, но это вовсе не означает изменения программы до неузнаваемости, и в результате все не так страшно, как может показаться на первый взгляд. Тем не менее, чтобы успешно применять правило миграции знаний в создании дизайна обучающей программы, вам понадобятся проверенные методики и приемы.

Процесс SOLID.

Думается, что годы практики в организации и усовершенствовании интерактивных виртуальных классов позволили нам наладить эффективный процесс разработки дизайна обучающих программ. Мы называем эту схему SOLID (Simple Online-Learning Instructional Design – базовый дизайн программы онлайн-обучения). SOLID представляет собой 10-ступенчатый подготовительный процесс, который состоит из:

- нашего подхода к обучению, основанному на простоте;
- лучших практик теории дизайна обучающих программ в традиционном и виртуальном преподавании;
- практик и процедур, опробованных и протестированных нами самими.

Этот процесс подразумевает наличие успешного ИЛТ-курса в качестве основы и ваших четких представлений о выбранной платформе для организации виртуального класса. Обратите внимание, что для создания виртуального класса с нуля потребуются дополнительные действия по анализу, дизайну и оценке, не покрываемые процессом SOLID.

### SOLID.

Шаг 1. Определите, какой ИЛТ-курс вы хотите переделать в виртуальный класс.

Шаг 2. Отметьте, какие материалы исходного ИЛТ-курса у вас уже имеются (например, схемы, слайды PowerPoint, учебное пособие, руководство для ведущего, видеоматериалы и пр.).

Шаг 3. Выберите, какой из подходов к переработке содержания вам ближе: резюме или разбивка.

Шаг 4. Составьте список инструментов виртуального обучения, доступных с выбранной платформы. Например: чаты, опросы, белая доска, возможность группового обсуждения, выставление оценок, смайлики, общий доступ к экрану и т. д.

Шаг 5. Соотнесите задуманную схему вашего виртуального класса с доступными возможностями платформы, вашим методом изменения содержания и лучшими примерами дизайна обучающих программ.

Шаг 6. Адаптируйте материалы существующего ИЛТ-курса к нуждам вашего виртуального класса.

Шаг 7. Проанализируйте получившийся опытный образец с помощью SME (subject-matter expert – экспертиза предметного содержания) и внесите необходимые изменения.



Между ИТ-курсами и виртуальными классами есть не только различия, но и общие черты, например подготовка обстановки (ее материальной составляющей) для проведения урока. В реальной учебной аудитории вам понадобится время, чтобы наладить проектор, подготовить флипчарты, таблицы, расставить стулья. Некоторые проверяют температуру воздуха в классе, кто-то даже готовит «игрушки» для использования во время тренинга.

Некоторые из этих моментов имеют место и в виртуальных классах. Вам придется не менее тщательно подготовить обстановку проведения онлайн-урока. С помощью Дэйва Грина, одного из ведущих консультантов компании FranklinCovey, мы выработали надежные способы подготовки позитивной окружающей обстановки для виртуального обучения.

Прежде чем перейти к рассмотрению этих методов, важно понять, что в физическом окружении ваших учеников существуют некоторые реалии, которые вы не сможете контролировать. Не дайте им выбить вас из колеи. Просто будьте готовы к следующим возможным помехам:

- кто-то поблизости общается по громкой связи;
- вокруг стоит гул разговоров;
- громко стучат клавиши клавиатуры;
- звонят телефонные аппараты;
- постоянно входят и выходят люди;
- низкие перегородки и высокий уровень постороннего шума.

Надежные способы подготовки окружающей обстановки вашего виртуального урока.

#### *Подготовка учащихся.*

- Перед занятием убедитесь, что у вас есть все необходимое оборудование и требуемое сетевое соединение.
- Распечатайте все необходимые материалы.
- Заранее предупредите своих коллег и начальство, что в течение определенного времени будете заняты.
- Повесьте табличку «Не беспокоить» на дверь (или где-нибудь на виду на своем рабочем месте).

- Отключите свой мобильный телефон совсем, даже вибрацию.
- Постарайтесь устранить все возможные помехи и источники шума.
- Отключите все сторонние программы на своем компьютере – особенно почту.
- Приготовьте себе перекусить и бутылку воды.
- Перед занятием посетите туалетную комнату.

#### *Подготовка ведущего.*

- Прodelайте всю ту работу, которую вы просите сделать своих учеников.
- Поскольку ваш компьютер – это ваш виртуальный класс, убедитесь заранее, что он нормально работает.
- Если вы ведете несколько виртуальных классов, советуем вам иметь запасной компьютер. Поплюем через плечо, конечно, но, когда ваш компьютер «умрет», вы скажете нам спасибо за этот совет.
- То же можно сказать и о связи. Чем она современнее, тем она надежнее, безопаснее и быстрее. Да и ученики будут благодарны вам за качественный опыт.
- Никогда не проводите онлайн-урок из номера в отеле, пока не убедитесь в надежности связи. Многие отели заявляют о том, что предоставляют хорошую связь, но очень немногие выполняют свои обещания.
- Разогрейте голос и взбодритесь. Наш приятель Дейв всегда включает свою любимую рок-песню и подпевает перед тем, как «выйти на сцену».

#### Техника ведения обучения.

Вовлекать учеников виртуального класса необходимо иначе, чем на ILT-занятиях. В некоторых случаях онлайн-вариант предлагает даже больше способов сделать это. В данном разделе мы предлагаем вам изучить ряд основных первоначальных шагов по организации подачи информации на виртуальных уроках. В конце главы вас также ожидает «Памятка по ведению виртуальных классов». Плюс к этому мы более детально рассмотрим данную тему в главе 7 «Правило виртуальной ответственности», посвященной тому, как вовлечь ваших учеников.

#### Пример из жизни.

## **Подача информации. Как нельзя.**

Мэнни [имя изменено] вот уже 15 лет занимается организацией «живого», персонального обучения в одной компании. Мэнни блестяще справляется с работой. Он отлично разбирается в интеллектуальной собственности компании и обучает сотрудников всех подразделений, от нижнего уровня до руководства. И вот вице-президент по управлению персоналом поручает ему начать преподавать тот же материал в виртуальном классе, чтобы сэкономить средства и привлечь к обучению больше сотрудников. Мэнни неохотно соглашается. Его убеждают ни о чем не волноваться – ведь от него всего-то и требуется, что выйти в Сеть и просто выступить, как обычно. Об остальном позаботятся другие.

И вот настает этот день. Следуя инструкции, полученной по электронной почте, Мэнни «входит» в виртуальный класс. Он почти спокоен, ведь рядом «технарь», он-то и «включит» эту новомодную штуквину – онлайн-аудиторию. Но скоро Мэнни понимает, что у этой самой штуквины есть свои «закавыки». Мэнни не видит слушателей, не видит эмоций на их лицах, и с их стороны не доносится ни звука. Он всегда гордился своим умением «понять» аудиторию, но это не тот случай. Скоро он начинает нервничать и продолжает просто вещать. Проходит совсем немного времени, и сказано абсолютно все, о чем его просили сказать. Материал, на который в реальном классе у него уходило полдня, уместился менее чем в час.

Мэнни счастлив, что благополучно пережил испытание, и решает завершить первый виртуальный опыт сессией вопросов и ответов. Но на связи остались лишь несколько слушателей, да и те слишком измучены и сбиты с толку, чтобы задавать осмысленные вопросы. Впервые в жизни он получает от обучаемых отвратительные отзывы о своей работе. В провале Мэнни обвиняет технологию виртуального класса.

Изучая правило миграции знаний, вы, наверное, обратили внимание, что великие преподаватели, действующие в формате ИТ, далеко не всегда становятся великими онлайн-преподавателями. Почему это так, наглядно демонстрирует следующий пример из жизни.

Хотя провал Мэнни был в значительной мере предопределен советом «просто выступить, как обычно», ему стоило подумать о технологии, которой он собирался воспользоваться, и потратить гораздо больше времени на подготовку.

Как и Мэнни, все мы иногда нуждаемся в некоторых рекомендациях о том, что стоит делать, а что нет. Вот несколько основных «можно» и «нельзя» для ведущего виртуального класса.

Великие преподаватели новой эры виртуального обучения не повторяют ошибки Мэнни. Они не полагаются только на свое знание предмета, а прилагают усилия, чтобы привести учебный материал в соответствие со способом его презентации. Они понимают, что новый канал передачи информации требует от них новых навыков. А еще они понимают: чтобы стать профессионалом в онлайн-преподавании, понадобится много времени и практики.

**Таблица 2.** Базовые рекомендации по ведению

Нельзя	Можно
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прочтите просто лекцию.</li> <li>• Призовите на помощь старый добрый PowerPoint.</li> <li>• Импровизируйте.</li> <li>• Разрешите задавать вопросы только в конце.</li> <li>• Ожидайте, что все будет делаться «как обычно».</li> <li>• Делайте одно и то же каждый раз.</li> <li>• Не давайте участникам ничего делать.</li> <li>• Полностью положитесь на некоего специалиста, который будет управлять платформой</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запланируйте частый интерактив.</li> <li>• Используйте различные формы визуальной подачи материала.</li> <li>• Практикуйтесь должным образом.</li> <li>• Вовлеките учеников в вербальную коммуникацию.</li> <li>• Адаптируйте задания и упражнения.</li> <li>• Все время получайте обратную связь — слушайте, а затем используйте ее.</li> <li>• Обеспечьте учеников раздаточными материалами.</li> <li>• Ознакомьтесь с техническими возможностями используемой платформы</li> </ul>

Для успешного переноса корпоративного обучения в виртуальное пространство вы должны ответить для себя на следующие вопросы: каким содержанием наполнить урок, как лучше всего подать материал, как с максимальной результативностью донести знания до слушателей. Само понимание того, что преподавание в виртуальных классах требует от вас нового подхода, является хорошим стартом.

Взрыв обучения. План действий.

**Правило миграции знаний.**

**Памятка процесса SOLID.**

Используйте предлагаемые 10 шагов процесса SOLID для организации своего следующего виртуального класса.

Шаг 1. Решите, какой ИЛТ-курс вы хотите перевести в виртуальный формат:

Выполнено

Шаг 2. Определите, какие материалы имеющегося ИЛТ-курса вы можете использовать:

Сценарий

Набор слайдов PowerPoint

Учебное пособие

Руководство для ведущего

Видеоматериалы

Другое

Шаг 3. Выберите подход к работе с содержанием:

Резюме

Разбивка

Шаг 4. Отметьте, какие инструменты онлайн-обучения предлагает выбранная вами платформа:

Чат

Опрос

«Белая доска»

Групповое обсуждение

Выставление оценок

Смайлики

Общий доступ к экрану

Видео

Веб-ссылки

Общий доступ к файлам

Другое

Шаг 5. Разрабатывая свой онлайн-курс, держите в уме три вещи:

- Инструменты платформы онлайн-обучения
- Метод резюме или разбивки
- Лучшие практики дизайна обучающих программ

Шаг 6. Адаптируйте имеющиеся материалы ИЛТ-курса к нуждам своего виртуального класса:

- Слайды PowerPoint
- Учебное пособие
- Руководство для ведущего
- Видеоматериалы
- Другое

Шаг 7. Проанализируйте прототип своего онлайн-курса с помощью предметной экспертизы (SME) и внесите необходимые изменения:

- Выполнено

Шаг 8. Опробуйте курс на конечных пользователях:

- Выполнено

Шаг 9. Получите обратную связь:

- Выполнено

Шаг 10. Продолжайте тестирование и получение обратной связи, пока не отшлифуете свой курс:

- Выполнено

Взрыв обучения. План действий.

**Памятка по ведению виртуальных классов.**

**За две недели до занятия.**

- Просмотрите содержание и все материалы
- Разошлите приглашения на занятие и рекомендации по подготовке учащихся
- Вместе с вашими специалистами по IT проверьте все технические нюансы платформы для проведения урока
- Попрактикуйтесь, обучая других людей, если возможно

**В день занятия.**

- Лишний раз проверьте связь
- Закройте все другие программы и приложения на компьютере
- Исключите все источники шума и помех
- Повесьте на дверь табличку «Не беспокоить»
- Разогрейте голос и взбодритесь

**За 30–60 минут до занятия.**

Загрузите компьютер и выйдите в онлайн

Закройте дверь и отключите телефоны

Подкрепитесь и попейте

Посетите туалетную комнату

**10–30 минут до занятия.**

Войдите в систему и разместите приветствие на экране

Подготовьте свои конспекты

Подключите аудиогарнитуру

**0–10 минут до занятия.**

Начните с приветствия участников

Приступайте. Но не забывайте про правила «можно-нельзя» для виртуального класса

Глава 5. Правило оргсхемы обучения.

Запись в Twitter (максимум 140 символов).

Существует 5 шагов для создания оргсхемы обучения в вашей организации. Соблюдайте эту последовательность, и вы добьетесь успеха в запуске и администрировании ваших виртуальных классов.

Переход из реального учебного класса в виртуальный требует изменения традиционных методов работы, процессов и систем. Чтобы гарантировать успех программы онлайн-обучения, необходим стратегический план и команда, обладающая необходимым набором новых навыков.

Действие правила оргсхемы обучения мы испытали на себе, когда создавали первую программу виртуального обучения в компании FranklinCovey – цикл вебинаров LiveClicks™. Задача перед нами стояла чрезвычайно сложная – создать такой онлайн-курс, который бы подтвердил высокую репутацию корпоративного бренда и наших обучающих программ мирового уровня.

Проект начала маленькая группа энтузиастов: руководитель проекта, специалист по разработке учебных курсов, менеджер по производству и маркетингу и преподаватель. Но, несмотря на скромные размеры проектной группы, за нами стояла первоклассная команда поддержки внутри компании и внешние партнеры, и все они внесли огромный вклад в успех проекта. Без поддержки коллег и IT-специалистов все наши попытки ни к чему бы не привели.

Первоначально мы ставили цель создать на базе имеющихся одно– и многодневных семинаров FranklinCovey двухчасовые виртуальные сессии. Потребовалось немало времени, чтобы правильно распаять все проводки нашей оргсхемы обучения, когда она наконец заработала и начала распространяться по всей компании.

Перенесемся в нынешний день. Сегодня мы располагаем чрезвычайно успешным продуктом, популярность которого стремительно растет. Как нам это удалось? Все дело в оргсхеме обучения.

### Оргсхема обучения.

Оргсхема обучения – это система взаимодействия всех групп внутри компании ради успеха обучающей программы. В ней задействованы: система коммуникаций компании, финансовые модели, системы продаж и маркетинга, обучение методам обеспечения качества и ведению обучения.

У вас в организации почти наверняка действуют какие-то системы и процессы, обслуживающие традиционные методы обучения. Скорее всего, они «заточены» именно под этот тип тренинга и непригодны для онлайн-версии. Если ваша компания до сих пор не имеет виртуальных классов, значит, она к этому морально или функционально не готова... пока. Не сомневайтесь: выполнение предлагаемых пяти шагов позволит правильной оргсхеме обучения охватить всю организацию.

### Шаг 1. Начните с ключевой команды.

Вполне вероятно, на первом этапе перевода образовательных процессов в виртуальное пространство вам и самим не захочется привлекать к делу много людей. На наш взгляд, в большинстве случаев лучше начинать с малочисленной ведущей группой. Небольшая команда

умеет работать быстро и не вязнет в бюрократических проволочках, как это часто случается с большими. Вам же потребуется гибкость, чтобы оперативно корректировать создаваемую схему. У вас будут то и дело меняться идеи и перекраиваться стратегии – уж мы-то знаем. Так что начните с малого и быстрого.

### Пример из жизни.

#### **Задача каждого в команде.**

Думая, как воплотить нашу инициативу по созданию виртуальных классов в жизнь и как выстроить схему, мы попросили каждого члена команды ответить всего на один вопрос. Возможно, вы захотите сделать так же.

#### **Лидер проекта.**

Как вы собираетесь финансировать проект по созданию виртуального учебного класса и позиционировать его в отношениях с руководством нашей компании?

#### **Специалист по разработке учебных курсов.**

Как вы собираетесь переделать наши прекрасные ИТ-курсы в онлайн-формат?

#### **Менеджер по производству и маркетингу.**

Если ваша целевая аудитория – внутренняя: как вы увлечете этой инициативой ключевых людей и ключевые подразделения нашей компании?

Если ваша целевая аудитория – внешняя: как вы убедите наш отдел продаж предлагать клиентам нечто новое, а наши внутренние подразделения делать то, с чем они никогда прежде не сталкивались?

#### **Преподаватель.**

Откуда вы почерпнете новые для вас сведения о преподавании в виртуальном классе, чтобы изменить свой стиль обучения в соответствии с этим новым форматом?

Пусть каждый член команды сосредоточится только на одной важнейшей стратегии. Вы удивитесь, как быстро пойдет дело. Но не допускайте перегрузок. Стоит потерять бдительность, и ваша небольшая команда моментально взвалит на себя слишком многое, а в результате достигнет слишком малого.

Также залог успеха – это частые собрания, где участники проекта делятся своими открытиями и отчитываются о проделанной работе. Мы сочли полезным проведение ежедневных утренних собраний, чтобы сосредоточиться на выполнении наших основных целей. Плюс такие встречи способствуют сплоченности, позволяют дружной командой решать проблемы и праздновать победы и убеждаться, что мы идем верным курсом. Главное – уметь не затягивать такие планерки. Мы укладываемся в 30 минут. Такого варианта общения вполне достаточно, чтобы отчитаться, у кого как идут дела, и подготовиться к рабочему дню.

А что делать, если в организации вы единственный робкий провозвестник новаторской оргсхемы обучения? Идея у вас первоклассная, но опереться не на кого. Можем вас обрадовать – и один в поле воин. ВЫ САМИ можете стать основоположником оргсхемы обучения в вашей организации.

Конечно, в одиночку вам придется дольше проходить эти пять этапов и осваиваться с прочими законами, изложенными в данной книге. Но многие, и мы в том числе, уже сделали это и готовы оказать вам профессиональную помощь. Можете начать со следующего фрагмента знаний.

#### Фрагмент знаний.

##### **Интернет сайт Гильдии Онлайн-Обучения.**

##### **(The elearning guild website)<sup>27</sup>.**

Вступите в гильдию специалистов в сфере онлайн-обучения и получите доступ к исследовательским отчетам, форумам, публикациям и мнениям идейных лидеров.

#### Шаг 2. Думайте над крупным, работайте над мелким.

Создайте крупное видение будущей оргсхемы обучения, а затем разбейте его на небольшие, поддающиеся управлению части. Организуя цикл вебинаров LiveClicks™, мы определили четыре начальных этапа и старались как можно точнее их придерживаться.

#### Пример из жизни.

##### **Видение LIVECLICKS.**

1. Этап 1 заключался в том, чтобы просто содержательно увеличить объем курса, предлагаемого тренерами FranklinCovey. Мы хотели разработать 10 вебинаров по таким темам, как тайм-менеджмент, лидерство и проджект-менеджмент.

2. Этап 2 заключался в увеличении продаж за счет привлечения сторонних тренеров. Нам надо было создать простую сертификационную модель для наших клиентов, позволяющую им обучать нашим курсам в виртуальных классах.

3. Этапом 3 было предоставление доступа к нашей бизнес-модели нашим зарубежным офисам и побуждение их к тому, чтобы адаптировать содержание к местным особенностям и создать виртуальные классы в соответствии с существующими потребностями.

4. Этапом 4 стало использование существующих у нас процессов и разработчиков учебных программ для создания высококачественных курсов под индивидуальные запросы компаний, нуждающихся в организации виртуальных классов.

В настоящее время мы уверенно переходим к увлекательному четвертому этапу, а впереди уже брезжит видение дальнейших шагов. Но если бы мы не сосредоточились на осуществлении первой фазы проекта – разработке и продаже 10 вебинаров, то никогда не достигли бы своего нынешнего результата.

Фрагмент знаний.

## **BLOGRANK28.**

Blogrank использует 20 критериев для разбивки блогов по категориям, включая онлайн-образование. Пробежитесь по списку «Топ-25 блогов онлайн-обучения», чтобы выбрать один-два самых полезных для вас.

Не пытайтесь сделать все сразу. Придерживайтесь поэтапного подхода и будьте терпеливы. Выделите время на приобретение новых знаний, умений и навыков, и ваш проект станет реальностью раньше, чем вы ожидаете.

Шаг 3. Найдите руководителей-пионеров.

Если вы нашли спонсоров для вашего проекта среди руководства компании, это почти наверняка означает, что вы идете по верному пути. Руководители помогут вам преодолеть препятствия и, возможно, пожелают стать вашими пионерами.

Язык, который понимают все руководители, – это язык денег! Чтобы привлечь их на свою сторону, постарайтесь показать связь вашего проекта виртуального класса с важнейшими для компании бизнес-инициативами. Убедите руководство в том, что участие в проекте не мешает вам выполнять свои повседневные должностные обязанности. Если вы сами верите в свою идею, то найдете на это время.

Запуская LiveClicks, мы уже имели другие функциональные обязанности в компании. Мэтт занимался маркетингом, Трейон разрабатывал продукты. Не добейся мы с самого начала одобрения и поддержки нескольких руководителей высшего звена, LiveClicks так и остался бы для всех «проектом-игрушкой». Но нам удалось полноценно донести до них свое видение, описать предстоящие этапы и раскрыть неоспоримые выгоды для всей организации и ее клиентов.

Важным преимуществом на этой стадии является наличие хорошо написанного и разработанного бизнес-плана. Взгляните на некоторые элементы, которые мы использовали в своем бизнес-плане.

Пример из жизни.

**Схема бизнес-плана.**

Резюме для руководства	Четко объясните, чего вы планируете достичь
Краткосрочные цели	Чего вы хотите достичь в следующие 9–12 месяцев?
Долгосрочные цели	Чего вы хотите достичь в следующие 3–5 лет?
Финансовые расчеты <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия</li> <li>• Доходы и прибыль</li> </ul>	Вы собираетесь сэкономить, заработать или и то и другое? Сделайте этот аргумент убедительным, но реалистичным
Стоимость проекта	Составьте список из таких пунктов, как расходы на программное обеспечение, развитие, маркетинг и промо, стоимость продаж
Маркетинг-план	Опишите, как вы намерены привлекать людей в ваши виртуальные классы
Информация о конкурентах	Предоставьте данные о конкурирующих продуктах — даже если это ваш традиционный ИЛТ-курс
Угрозы и предположения	Что может послужить причиной провала вашего проекта и из каких предположений вы исходите?
Тайминг	Составьте календарь, показывающий ключевые этапы проекта

#### Шаг 4. Сделайте все правильно с самого начала.

Начните с самого трудного. Прежде всего не забудьте провести необходимые исследования, изучить конкурентную ситуацию и выявить все слабые стороны своего подхода. Затем создайте программу в соответствии со своим видением. По ходу дела вы сможете ее корректировать, но сделайте все возможное, чтобы отталкиваться от изначально правильной оргсхемы обучения. Например, при создании LiveClicks мы начали с уже имеющейся у нас стандартной платформы,

которая не вполне вписывалась в наше видение. Затем мы попробовали разработать собственную платформу так, чтобы она полностью отвечала нашим требованиям. Мы кроили и перекраивали выстраиваемые схемы, пытаясь добиться желаемого. Все безуспешно.

И вот наконец мы нашли такую платформу для будущего виртуального класса, которая обладала большим количеством функций и могла быть адаптирована под дополнительные требования. С помощью разработчика мы так настроили интерфейс, чтобы он полностью соответствовал нашему представлению.

Это простое правило, но люди склонны хвататься за дело, очертя голову, еще до того, как будет полностью готов точный план. Не совершайте этой ошибки. Четко определив, что вам нужно, и проведя необходимые исследования, вы сохраните время, деньги и собственную репутацию.

Один очень важный момент в проведении исследований – это привлечение вашего IT-департамента на ранних стадиях. Эта группа людей, повернутых на технике и недооцениваемых во многих организациях, является ключевой для успешного старта вашей идеи с виртуальным классом. Они точно знают, как сделать все правильно с самого начала.

Пример из жизни.

### **Критерии платформы виртуального класса.**

Когда мы разрабатывали LiveClicks, у нас было несколько очень специфических критериев, которым должна была отвечать платформа создаваемых виртуальных классов. Стоит определиться, что вам нужно, и составить такой же список возможностей платформы.

- Загрузка и просмотр видео.
- Загрузка файлов (PowerPoint, картинки, аудиофайлы).
- Совместное использование экрана.
- Чат.
- Опрос.
- Полноэкранный записи.
- Листинг / менеджмент участников.
- Создание и копирование шаблонов курса.

- Варьирование уровней контроля доступа преподавателя и слушателей.
- Возможность индивидуальной настройки структуры экрана.
- Скачивание файлов слушателями.
- Ссылка, ведущая к оценке удовлетворенности участников.
- Отсутствие необходимости скачивания программного обеспечения (ПО) конечными пользователями (чтобы избежать проблем с системами безопасности).
- Защита нашей интеллектуальной собственности.
- Экономическая эффективность.
- Масштабируемость.
- Система сертификации для преподавателей.
- Глобальный доступ через различные порталы.
- Возможность локализации для любого языка.

#### Рабочий лист IT-команды.

При выборе платформы виртуального класса выясните у IT-департамента ответы на следующие вопросы.

1. Достаточно ли основательно испытано ПО этого виртуального класса и совместимо ли оно с интернет-браузерами, используемыми нашей компанией?
2. Какие требуются плагины браузера?
3. Надо ли устанавливать дополнительное ПО на компьютеры конечных пользователей или на корпоративные серверы?
4. Какие настройки браузера следует установить/изменить (JavaScript, cookies, ActiveX и т. д.)?
5. Каким будет доступ к аудио– и видеофайлам (прогрессивная загрузка, поток и т. д.)? Совместимо ли это с возможностями нашей сети?
6. Обладает ли наша корпоративная сеть необходимой пропускной способностью для того, чтобы просматривать/прослушивать большие медиафайлы? Есть ли такие возможности у удаленных офисов или пользователей на домашних компьютерах?

7. Надо ли усовершенствовать какие-либо настройки корпоративных сетей (открытие портов связи, изменение параметров Firewall или другой сетевой защиты)?

8. К кому должен будет обращаться наш IT-департамент, если у нас возникнут какие-то технические проблемы или сбои в работе? Каков график их работы? Формы поддержки (e-mail, чат, телефонный звонок)? Сколько стоят услуги?

9. Предусмотрено ли выбранной платформой дублирование и работа в чрезвычайных обстоятельствах, связанных с аварией на сервере, хранящем нашу корпоративную информацию?

10. Требуется ли заключение годового контракта на услуги поддержки? Каковы связанные с этим расходы?

11. Есть ли возможность провести технический тренинг для нашей IT-службы поддержки?

12. Если понадобится, сможем ли мы получать ссылки на технические детали из своей клиентской базы?

13. Насколько соответствует эта платформа требованиям по доступности для людей с ограниченными возможностями (если это требуется)?

#### Шаг 5. Измеряйте свой прогресс и всем о нем сообщайте.

И наконец – измеряйте свой прогресс. Обязательно отслеживайте свое движение вперед, чтобы иметь все необходимые данные, когда придет пора отчета. Сравнивайте свои результаты с результатами традиционного обучения, чтобы знать, насколько ваш подход эффективнее прежнего. Следите за ключевыми показателями. Среди них: число людей, которых вы обучили, понесенные затраты и отзывы обучающихся о содержании курса и профессионализме его ведущего. (Как это сделать, см. в главе о правиле «большого пальца».).

#### Пример из жизни.

##### **Лист успехов.**

Составьте красиво оформленный «лист успехов» и продвигайте его в вашей организации. Вот факты и цифры, которые стоит демонстрировать как успехи:

- Общая численность слушателей.
- Доход.

- Экономия расходов (например, стоимость посещения ИТ-курсов по сравнению с виртуальными).

- Заметки о конкретных проектах.

- Позитивная обратная связь: баллы и комментарии.

В нужный момент, вооружившись необходимыми данными, сообщите всем о своем успехе. Пусть все знают о происходящих изменениях в сфере корпоративного обучения – это будет только способствовать дальнейшему развитию процесса.

Создание оргсхемы обучения не всегда дается быстро и легко. Но время, затраченное на создание такой схемы в вашей организации, окупится. Вы не только перенесете корпоративное обучение в виртуальное пространство, но и добьетесь признания и известности в своей организации.

Взрыв обучения. План действий.

**Правило оргсхемы обучения.**

Ответьте на следующие вопросы.

1. Кто составляет ядро команды по созданию виртуального класса? Или кто должен в нее войти?

---

2. В чем заключается ваша «большая идея», ваше видение онлайн-обучения в организации?

---

3. С какого тренинга лучше и проще всего начать?

---

4. Кто из руководителей организации является или может стать пионером вашего проекта онлайн-обучения?

---

5. Есть ли у вас бизнес-план, который вы можете представить вашим руководителям-пионерам?

---

6. Вовлекли ли вы в разработку IT-команду?

---

7. Каким образом вы выберете лучшую для вашей компании платформу проекта? Если платформа уже имеется, что вы сделаете, чтобы приспособить ее под свои нужды?

---

8. Как вы собираетесь измерять прогресс?

---

9. Как вы планируете информировать организацию о своем успехе?

---

## Глава 6. Правило преодоления предубежденности.

### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Многие с предубеждением относятся к новым способам обучения. Переубедите этих людей, развеяв их опасения и прояснив насчет новых технологий.

*Мы выступали на конференции, посвященной корпоративному обучению. Один из участников задал нам вопрос: «Мою начальницу не переделать. Она убеждена, что научить людей чему-либо можно только лично, в реальном классе. Как мне помочь ей увидеть свою ошибку?».*

Людей с подобными убеждениями много. Нередко их предрассудки коренятся в консервативном образе мышления, а с этим трудно бороться. В то же время часто необходимо лишь грамотно ознакомить их с новыми концепциями.

Пропускать новую информацию через призму уже сложившихся собственных взглядов – совершенная норма. Даже такие глубоко уважаемые и влиятельные люди грешили узостью мышления:

- «Земля – центр мироздания». Птолемей, 150 г. до н. э.
- «У телефона слишком много недостатков, чтобы всерьез рассматривать его как средство коммуникации. Это устройство попросту бесполезно для нас». Western Union, 1881 г.
- «Лошадь – это навсегда, а автомобиль не более чем модное новшество». Президент банка Michigan Savings, 1903 г.
- «Ни на одном рынке телевидение не продержится больше шести месяцев. Людям скоро надоест каждый вечер пялиться в фанерный ящик». Дэррил Занук, президент компании 20th Century Fox, 1946 г.
- «Никакие будущие достижения науки не позволят человеку побывать на Луне». Ли ДеФорест, изобретатель радиолампы, 1967 г.

Мы вполне можем добавить сюда то, что утверждают многие:

- Виртуальным классам никогда не вытеснить традиционное обучение face-to-face.

#### Предубеждения руководителей.

Типичные предвзятые убеждения против онлайн-обучения позволяют выделить четыре группы предубежденных руководителей:

- 1) «защитники своей территории»;
- 2) «рабы привычки»;
- 3) «тревожные»;

4) «непросвещенные».

Эти люди обладают достаточной властью, чтобы уничтожить или сделать успешным ваш проект. Поэтому так важно знать, как переубедить их и склонить встать на вашу сторону. Мы знаем, что во многих случаях вам придется активно отстаивать идею онлайн-тренингов.

*Дэвид Смит, главный методист в InSync Training, расположенном в Лиде, Англия, подтверждает это наше утверждение. «Когда мы имеем дело с потенциальными пользователями, ранее не сталкивавшимися с виртуальными тренингами, нам приходится выполнять роль миссионеров от образования, – говорит Смит. – Многим организациям очень сложно бывает воспринять идею виртуального обучения, потому что они не могут понять, “как же оно может заменять или быть лучше тренинга лицом к лицу”. Обычно лучшим ответом на их сомнения является предоставление им возможности самим побывать на занятии в виртуальном классе, чтобы все их сомнения полностью развеялись».*

#### 1. «Защитники своей территории».

Они воспринимают вашу деятельность как личную угрозу. Ведь новая идея лишит их положения, работы или приятного самоощущения, что они единственные столпы обучения в организации. Это своего рода новые луддиты – так в начале XIX в. называли людей, сопротивлявшихся техническому прогрессу из страха остаться без работы.

Чтобы справиться с их противодействием, вооружитесь фактами. Докажите «защитнику своей территории», что многие люди предпочитают обучаться в Интернете, а главное, что такое обучение эффективно. Проведите необходимые исследования в своей компании. Сошлитесь на другие соответствующие исследования в вашей отрасли, опубликованные в печатных изданиях или в Интернете.

Вы, например, можете предложить следующую статистику из «Книги фактов по корпоративному обучению»<sup>®</sup> 201029:

*«Использование онлайн-методов обучения возросло в 2009 г. до одной трети всех тренерских часов, купленных клиентами. Этот рост напрямую отразился на стоимости ИЛТ-тренингов».*

Фрагмент знаний.

**SMARTBRIEF.COM30.**

Подпишитесь на отраслевую рассылку SmartBrief и регулярно получайте на e-mail информационные бюллетени. Они познакомят вас с актуальными данными и тенденциями, которые пригодятся при реализации вашего собственного проекта.

Будьте готовы аргументированно отстаивать свою точку зрения. «Защитники своей территории» склонны возводить барьер за барьером на пути инициативы, в которой видят угрозу своему положению. Рассмотрим несколько примеров.

**Таблица 3.**

Барьер А	Ваш ответ
<p>«Онлайн-обучение в нашей организации не работает»</p>	<p>«Перенеся корпоративное обучение в виртуальное пространство, мы охватим больше сотрудников при меньших затратах. Еще его можно использоваться как подспорье для традиционного обучения, а значит, увеличить шансы того, что слушатели чему-то научатся. Молодым сотрудникам чрезвычайно удобно обучаться именно в виртуальном классе. Можно даже утверждать, что именно так они в большинстве своем и предпочитают учиться»</p>
Барьер Б	Ваш ответ
<p>«Ничто не может быть эффективнее, чем "живое" обучение, которое ведет в наших классах преподаватель»</p>	<p>«Никто и не спорит с эффективностью традиционного, "живого" обучения. Но вы наверняка удивитесь, насколько близко ему виртуальное обучение нового типа. Обучающиеся по-прежнему могут обращаться к преподавателю за помощью и ответами на вопросы. В онлайн-классе есть аналоги многих атрибутов реального класса: электронная доска, слайды PowerPoint, практика разбивки слушателей на группы. Но есть и уникальные возможности, например режим опроса и чата, благодаря которым взаимодействие переходит на более высокий уровень»</p>

Барьер В	Ваш ответ
«У нас нет денег на создание виртуального класса»	«Обычно это требует минимума капиталовложений (как правило, менее \$ 1500). Да и то — одни только нулевые дорожные расходы для обучаемых и преподавателей могут их компенсировать. Учебные материалы можно распространять в электронном виде, что также снижает затраты. К тому же слушателям не придется надолго отрываться от основной работы, что повысит эффективность их труда»
Барьер Г	Ваш ответ
«Вы и так очень заняты. Где вы найдете время, чтобы всем этим заниматься?»	«Начать гораздо проще, чем вам кажется, тем более что новый формат отлично впишется в рамки действующих моделей обучения. Немного времени потребуется, пожалуй, для выхода на рабочий режим, да еще для корректировки системы, но это никоим образом не повредит моей основной работе. А в долгосрочном плане даже поможет, ведь переход на виртуальную форму обучения позиционирует наш отдел как передовой и практичный»

«Начать гораздо проще, чем вам кажется, тем более что новый формат отлично впишется в рамки действующих моделей обучения. Немного времени потребуется, пожалуй, для выхода на рабочий режим, да еще для корректировки системы, но это никоим образом не повредит моей основной работе. А в долгосрочном плане даже поможет, ведь переход на виртуальную форму обучения позиционирует наш отдел как передовой и практичный».

## 2. «Рабы привычки».

«Рабы привычки» слепы и глухи к реальному положению дел. Все, что им нужно, – это безопасность и комфорт привычной ситуации. Они редко изучают новые и необычные идеи. Им просто нужно помочь прозреть. Например, рассказав о действиях конкурентов! Пусть увидят, как сильно отстала ваша компания. Узнайте у знакомых, работающих в других организациях, что нового произошло в их корпоративном обучении и какие принесло результаты. А теперь тактично, но честно поделитесь этой информацией с «рабами привычки».

Открыть глаза людям этого типа можно и другим способом. Создайте альтернативный метод обучения и узнайте, какой метод предпочитают сотрудники. Например, у вас в компании уже имеется однодневный семинар традиционного формата. Предложите для сравнения новый, виртуальный вариант, и пусть обучающиеся выбирают то, что им больше нравится. Затем объясните своему боссу с цифрами в руках, чего хотят люди на самом деле и насколько эффективно онлайн-обучение. Если созданная вами опция будет сколько-нибудь подобна нашей, вы увидите, что виртуальному обучению отдают предпочтение очень многие.

### Фрагмент знаний.

**Linkedin.com, группа гильдия онлайн-образования (The Elearning Guild Group)<sup>31</sup>.**

Коллеги-профессионалы, объединившиеся в эту сеть, поделятся с вами советами и рекомендациями на основе собственного успешного опыта переноса корпоративного обучения в виртуальное пространство. Вы также можете задать конкретный вопрос, начав собственную дискуссию на форуме.

Скоро вы поймете, что можете учить людей именно так, как они сами предпочитают учиться. И неважно, в чем причина этого предпочтения, – удобство онлайн-формата или стиль преподавания в нем. Вы сможете охватить своей программой и тех, кто прежде не имел возможности или желания посещать тренинги. Например, мы как-то предоставили нашим клиентам на выбор два способа получить одни и те же знания – традиционный лицом к лицу – и виртуальный. 1189 человек из 2433 (48,9 %) выбрали реальный учебный класс, и 1244 человека (51,1 %) виртуальный.

### 3. «Тревожные».

Если ваш руководитель опасается иметь дело с виртуальным корпоративным обучением, вероятно, он просто не понимает технологии данного процесса. Почти всегда самым лучшим лечением для этих людей является знание.

Объясните ему, «как это работает», – подбодрите его. Сумейте ненавязчиво ознакомить своего босса со всеми за и против новшества. Понимание преимуществ и недостатков (разумеется, преимуществ должно быть больше) избавляет от страха неизведанного и всех вытекающих из этого тревог. И нет лучше способа, чем онлайн-презентация продукта, проведенная непосредственно разработчиком новой технологии. Разработчики всегда охотно делают демоверсии своих изобретений и отлично разбираются в теме. Немного знаний – и беспокойство уляжется.

#### Фрагмент знаний.

**HOWSTUFFWORKS.COM<sup>32</sup>.**

**YOUTUBE.COM<sup>33</sup>.**

Зайдите на любой из этих сайтов, введите в поисковую строку словосочетание «виртуальный класс» и изучайте множество статей и видео по теме. Найдите самое ценное именно для вашего случая и перешлите боссу, сопроводив небольшой преамбулой.

#### 4. «Непросвещенные».

Если ваши руководители тугодумы, вам остается только посочувствовать. Скорее всего, придется обратиться через их головы к вышестоящему начальству. Как вариант, можете предложить идею другому руководителю вашей организации, который согласится стать пионером для вашего проекта. Впрочем, иногда иметь такого босса не так уж плохо. У вас появляется шанс выстроить в организации собственную нишу и со временем самому стать боссом.

Если вы искренне убеждены, что ваша организация не сможет пережить эру взрыва обучения без перехода к виртуальному обучению, а ваш босс при этом относится к категории «непросвещенных», советуем подыскивать себе другую работу. Или же постройте убедительную аргументацию на основе следующего фрагмента знаний и поделитесь своим видением с начальником вашего босса. Кто знает, не исключено, что вы даже получите повышение!

#### Фрагмент знаний.

**INDEED.COM<sup>34</sup>.**

**CAREERBUILDER.COM<sup>35</sup>.**

**MONSTER.COM<sup>36</sup>.**

Возможно, пора начинать искать работу в компании, которая осознает важность онлайн-обучения.

#### Предубеждения обучающихся.

Важно понимать, что у многих обучающихся такие же предубеждения, как и у руководителей. Они могут ничего не знать о преимуществах новых методов обучения или бояться использовать новые технологии. Постепенно восторженные отзывы сослуживцев убедят их опробовать новинку. Но вы можете ускорить этот переход с помощью простых приемов.

- Предложите на выбор в два раза больше вариантов для выбора времени участия в виртуальных сессиях. Расписание у ваших слушателей и без того плотное, и наличие дополнительных возможностей им, безусловно, понравится.

- Упростите коммуникацию и все процедуры. Если ученики боятся новых технологий, все должно выглядеть предельно просто. Не пользуйтесь в речи компьютерным жаргоном – это отпугнет людей. Говорите просто и понятно для всех, максимально доходчиво и просто опишите процедуру регистрации.

- Заручитесь одобрением руководства. Вам уже удалось убедить босса в преимуществах онлайн-обучения. Теперь убедите его, а лучше даже его начальника, высказаться о важности вашей учебной программы и не уставайте цитировать эти слова. Еще лучше, если «свыше» пришла директива руководства о том, что ваш виртуальный тренинг является обязательным.

Факт остается фактом: у каждого человека есть предубеждения, оказывающие влияние на поведение. Но их можно одолеть достаточной «дозой» нужных знаний.

Если сфера вашей деятельности – преподавание, вы и сами знаете, что правильным обучением можно изменить практически любого. Всегда ли это дается легко? Нет. Но когда вы видите, как ученик освобождается от гнета заблуждений, это в любом случае стоит затраченных времени и усилий. Для этого мы с вами и трудимся! Нам нравится роль катализатора процесса изменений в людях. Иногда, чтобы сыграть эту роль, мы должны стать источником знаний и для своих боссов.

#### Фрагмент знаний.

Для более полного ознакомления с исследованиями и направлениями в развитии виртуальных классов обратитесь к списку источников в конце главы 1. Исследования, отчеты и статистика – это очень эффективный инструмент преодоления предубеждений.

#### Взрыв обучения. План действий.

##### **Правило преодоления предубеждений.**

К этим пунктам плана следует относиться как к конфиденциальной информации. Мы не хотим, чтобы вы потеряли работу, назвав кого-нибудь «непросвещенным».

1. Подумайте о своих главных руководителях.

2. Определите их тип:

«защитники своей территории»;

«рабы привычки»;

«тревожные»;

«непросвещенные»;

другие \_\_\_\_\_

3. Какие фрагменты знаний помогут вам подготовиться к аргументированному разговору о проекте создания виртуального класса?

\_\_\_\_\_

4. Как вы собираетесь убедить своих руководителей перенести обучение сотрудников в виртуальное пространство?

\_\_\_\_\_

5. Какие предубеждения характерны для сотрудников организации — ваших потенциальных учеников?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Как вы собираетесь их преодолевать?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Глава 7. Правило виртуальной вовлеченности.

### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Чтобы обеспечить эффективное изменение поведения и обучение ваших учеников, вы должны виртуально вовлекать их в процесс обучения – вербально, визуально и кинестетически.

Что в первую очередь приходит вам в голову, когда вы думаете об обеспечении активного участия и вовлеченности людей в процессе обучения? Скорее всего, проверочные работы, домашние задания и прочее, что позволит оценить, насколько слушатель понял и усвоил курс. Любое хорошее обучение обязательно должно содержать в себе какие-то формы вовлечения.

### Невербальная вовлеченность.

В реальном учебном классе или лекционной аудитории вы присутствуете лично – физически. А значит, вы участвуете в процессе на невербальном уровне. Иными словами, окружающие могут наблюдать ваш язык тела, невербальную коммуникацию. Например, вы поднимаете руку, если знаете ответ на вопрос, киваете, если согласны с утверждением, улыбаетесь и даже смеетесь после шутки преподавателя. Все это приемлемые формы невербальной вовлеченности в классе. Заметьте, смех и другие элементы параязыка (высота тона, громкость, интонация) также считаются элементами невербальной коммуникации.

Есть и неприемлемые формы невербального поведения. Скажем, в учебном классе нельзя спать, заливаться беспричинным смехом, делать неприличные жесты, болтать по мобильному телефону или слушать не преподавателя, а iPod. Большинство учеников и не станут делать ничего подобного из страха, что их вызовет преподаватель или с неодобрением отнесутся коллеги. В реальном классе все участники невербально вовлечены в процесс обучения.

*А теперь заглянем в офис, на рабочее место участника вашего онлайн-семинара. Скорее всего, ученик сидит в полном одиночестве, глядя в монитор. Невербальная вовлеченность с его стороны ОТСУТСТВУЕТ. И если он поднимет руку, кивнет, улыбнется или засмеется, никто об этом не узнает. Нет рядом никого, кто мог бы окликнуть его или толкнуть в бок, если он заснет или «повиснет» на телефоне. Почти никогда нельзя даже утверждать с уверенностью, что он не проспал весь урок. Вдобавок ему не пришлось оплачивать авиаперелет, номер в отеле и повседневные расходы, чтобы получить эти знания, а значит, ни социальная, ни моральная и/или финансовая ответственность не обязывает его быть внимательным.*

Таким образом, преимущества виртуального обучения могут обернуться недостатками. Безрадостная картина? Что ж, посмотрим, что с этим можно сделать.

### Как добиться вовлеченности виртуальных учеников?

Чтобы обучающиеся стали активными участниками виртуального учебного курса и действительно изменили свое поведение, вы должны обеспечивать их вовлеченность по трем направлениям: вербально, визуально и кинестетически.



Модель виртуальной вовлеченности

Небольшое замечание. В данной главе мы знакомим вас лишь с некоторыми опробованными методами вовлечения виртуальных учеников. Между тем существует и множество других. Вы можете найти их в дополнительных источниках фрагментов знаний в Интернете. Некоторые мы еще предложим далее, давая ссылки на различные ресурсы взрыва обучения. Но сколько их еще ожидает того, чтобы их открыли и поделились ими.

#### 1. Вербальная вовлеченность.

В виртуальном классе отслеживать невербальные проявления обучающихся невозможно, но вы можете обеспечивать их вербальную вовлеченность.

*Если мы выкрикнем: «Марко!», какой будет ваша реакция? Если вы родились в США или в большинстве других стран Британского содружества, скорее всего, вы крикнете в ответ: «Поло!» Вы к этому привыкли в детстве, играя в одноименную игру. В ней выбирают*

водящего, и тот пытается поймать остальных игроков с завязанными или зажмуренными глазами. Чтобы выследить их вслепую, водящий кричит: «Марко!», и все обязаны откликаться: «Поло!», чтобы тот мог найти их по звуку – по «вербальному следу».

Игра «Марко Поло» – идеальный пример вербального контроля. Кто-то что-то говорит, и вы обязаны ответить. А вот другой пример из жизни. Если один знакомый обратится к другому со словами: «Привет, как дела?», тот почти наверняка ответит: «Отлично, а у тебя?» Это правило действует и в виртуальном учебном классе. Если вы обусловите определенное поведение учащихся, они будут чувствовать себя обязанными реагировать на ваши реплики и указания.

### Обусловленность.

Предсказуемая или последовательная модель поведения или мышления, являющаяся следствием определенных условий или обстоятельств<sup>37</sup>.

### Десять методов создания вербальной вовлеченности.

**1. Сила ясных ожиданий.** Люди обычно предпочитают понимать, чего от них ждут в каждой заданной учебной ситуации, и иметь представление о том, какое поведение в том или ином случае приемлемо, а какое нет. Итак, с самого начала проинформируйте обучающихся вашего виртуального класса, что будете ждать от них вербального отклика. Сообщите что-нибудь вроде: «В течение всего занятия в виртуальном классе я буду обращаться к вам, иногда по имени, предлагая устно ответить на вопросы. Пожалуйста, не стесняйтесь говорить, если у вас появятся вопросы или замечания». Затем сами ведите себя так, чтобы полностью соответствовать этому ожиданию.

**2. «Первый» вопрос.** Первый раз задавая вопрос, на который должен быть дан устный ответ, выдержите паузу, медленно сосчитав про себя до пятнадцати. Сначала вам будет очень сложно это проделать. Ведь вы не видите учеников и сомневаетесь, слушают ли вас вообще. Но одного этого шага будет достаточно, чтобы дать понять аудитории, как серьезно вы относитесь к ее вербальной вовлеченности. Если вы не стерпите и ответите на вопрос сами, то моментально создадите условия для отсутствия вербальной вовлеченности. При необходимости прибегайте к этой хитрости снова. Обычно хватает одного вопроса.

**3. Творчески работайте с вербальным интерактивом.** Предусмотрите в рамках учебного курса частое вербальное взаимодействие. Мы советуем делать это каждые две-три минуты. Один из виртуальных преподавателей FranklinCovey Дэйв Грин любит повторять: «Вовлечение побеждает отвлечение». Вербальный интерактив в этом смысле очень эффективен. А вот как реализует этот метод на практике другой наш преподаватель Майк

Бюрглер – он, обучая принципам, поет короткие куплеты и требует от обучающихся повторять их вместе с ним.

**4. Обращайтесь по имени.** Возможно, в физическом учебном классе вы не очень любите задавать людям вопросы адресно, так как не хотите их смутить. Но, судя по нашему опыту, в виртуальном классе все выглядит несколько иначе. За все годы, что мы пользуемся этим способом получения вербального отклика, никто из обучающихся ни разу не был обижен или расстроен, и лишь очень немногие отказались отвечать на вопрос. Мы выяснили, что даже самые интроверты, не знающие, куда деваться от стеснения, если привлечь к ним внимание физической аудитории, прекрасно отвечают на вопросы при онлайн-обучении. В чем же дело? В том, что никто на них не смотрит. Их не сковывает страх выступления на публике. Они как будто находятся наедине с самими собой и разговаривают с компьютерным монитором. Здесь нет невербального смущения и фобий. Вы можете испытывать некоторое неудобство перед первым применением этого метода, но мы настоятельно рекомендуем использовать его в виртуальном учебном классе.

Пример из жизни.

#### **Обращение по имени.**

«Сначала я сомневалась, стоит ли вызывать по имени конкретных людей, чтобы ответить на вопрос или поделиться мнением», – говорит Келли О’Хара Бита, главный консультант по тренингам в Межконтинентальной группе отелей (InterContinental Hotel Group). «Мне не хотелось никого ставить в неловкое положение. Я “забрасывала” ученикам вопрос в надежде, что наступившая тишина будет достаточно неудобной, чтобы кто-нибудь решился наконец нарушить ее и из виртуального пространства поступил бы ответ. Ожидание часто бывало таким тягостным, что я предпочитала дать ответ сама».

«Теперь, когда я стала предупреждать учеников заранее, что в процессе занятия могу обратиться к каждому из них индивидуально, они готовы к ответу», – продолжает Келли. «Первый вопрос я всегда стараюсь задать тому ученику, в котором уверена. Такие участники обычно активны и служат хорошим примерам будущим “жертвам”, которых я собираюсь вызвать».

**5. Запрашивайте комментарии.** Предлагайте конкретным обучаемым прокомментировать их письменные реплики, которые они печатают в окне чата или передают иными способами, предусмотренными в вашем виртуальном классе. Так вы не только докажете,

что читаете их сообщения. Это еще и действенный способ вовлечь учеников в коммуникацию не только на вербальном, но и на кинестетическом уровне.

**6. Задавайте открытые вопросы.** Это – основы ведения тренингов. Здесь все точно так же, как при обучении лицом к лицу, – если вам нужна хорошая дискуссия, задавайте открытые вопросы, предусматривающие развернутые ответы.

**7. Вовлекайте с помощью ролевых игр.** Поддерживайте вербальную вовлеченность, предлагая добровольцам принимать участие в ролевых играх. Вы можете задавать участникам вопросы, связанные с темой, которую только что раскрыли, или с упражнениями, которые они ранее выполнили самостоятельно. Так вы поможете им закрепить знание теории и связать ее с практикой. Чтобы поддерживать вовлеченность и тех обучаемых, кто лично не принимает участия в ролевой игре, предупредите их, что после упражнения они должны быть готовы дать обратную связь по этому упражнению.

**8. Пробуйте разделять участников на малые группы.** Некоторые виртуальные учебные платформы, например WebEx и Adobe Connect, позволяют собирать обучаемых в малые группы для проработки индивидуальных вопросов, или заданий, и презентации результатов перед всей большой группой.

**9. Предотвратите отключение микрофона.** Если аудиальная составляющая вашего онлайн-обучения реализована средствами телеконференции, попросите обучающихся не пользоваться функцией отключения микрофона на своих телефонах. Пусть они знают, что вы ждете от них вербальной вовлеченности. Разумеется, если вокруг шумно, ученику придется нажать кнопку «mute». Многие платформы позволяют преподавателям отключать микрофон у слушателей, находящихся в шумном окружении. Если такой функции нет, это чревато тем, что фоном для вашего урока будут посторонние звуки, но, на наш взгляд, на этот риск имеет смысл пойти ради гораздо более интенсивного вербального отклика учащихся.

Нам известны учебные телеконференции для десятков тысяч человек, и лишь в исключительных случаях этот опыт оказывался неудачным. Если вы идете в ресторан с мобильным телефоном в кармане, ругаете своих детей или выясняете отношения со второй половиной, то функция «mute» очень даже кстати, но сейчас речь идет вовсе не об этих крайностях.

Многих потенциальных проблем можно избежать, приняв некоторые превентивные меры. Например, не забудьте доходчиво объяснить своим ученикам все плюсы и минусы постоянно

включенного микрофона. Скажите нечто вроде: «Помните, что мы сможем слышать вас, если вы пойдете в туалет». Пусть каждый участник виртуальной аудитории вслух подтвердит, что осведомлен о возможных рисках и хорошо их понимает.

### Пример из жизни.

#### **Будьте вербально ответственны.**

Рени Томлинсон – отличнейшая преподавательница виртуального класса. Она мастер в том, что касается вовлечения учеников и ведения дискуссии. Но однажды ее онлайн-урок совпал с важной бизнес-поездкой. Взглянув на расписание, она подумала, что вполне может уложиться в него, проведя занятия по WiFi прямо на парковке в аэропорту.

В назначенный день в соответствии с планом Рени устроилась в своей машине с компьютером. Урок уже подходил к концу, как прямо позади нее припарковался большой дизельный семейный трейлер со всеми вытекающими последствиями: шумом мотора, гамом и играми детей возле машины. Надо ли говорить, что урок оказался сорван из-за того, что она не оправдала требования вербальной ответственности. Больше Рени таких ошибок не делала.

Другими словами, убедитесь, что обстановка для проведения онлайн-урока надежная и контролируемая и ничто не будет отвлекать вас от ваших учеников.

**10. Вербальная ответственность.** Если вы хотите добиться от учеников вербальной вовлеченности, будьте ответственны сами. Проиллюстрируем это утверждение примером из жизни Рени Томлинсон.

Если вы зададите своим слушателям правильные условия и будете пользоваться вышеперечисленными 10 методами вербального вовлечения, вы создадите место, в котором легче учиться и преподавать.

### 2. Визуальная вовлеченность.

В фильмах мы видим героев, способных на фантастические подвиги. Например, нужно обезвредить бомбу, чтобы спасти мир. Особый драматизм ситуации придает то, что сам герой в бомбах не разбирается и вынужден следовать указаниям эксперта, с которым говорит по мобильному телефону. Вот типичный диалог:

*Герой.* Я вскрыл оболочку бомбы.

*Сарпер.* Отлично, сколько там проводов?

*Герой.* Три.

*Сапер.* Какого цвета?

*Герой.* Вижу зеленый, красный и синий.

*Сапер.* Куда идет синий?

*Герой.* К таймеру.

Разговор продолжается в этом духе вплоть до чудесного обезвреживания бомбы буквально за секунду до взрыва. Это пример контроля визуальной вовлеченности. Если бы герой не сообщал саперу предельно точно о том, что видит, катастрофа была бы неминуема. Разумеется, отсутствие визуального вовлечения участников виртуального учебного курса не смертельно, но и вовсе без последствий не обходится. Самое неприятное – если поведение сотрудника, прослушавшего курс, так и не изменится в нужную сторону. А ведь это было главной целью обучения!

#### Пять методов создания визуальной вовлеченности.

**1. Создайте визуальную ориентировку для учеников.** Так же, как вы должны четко определить ожидания вербального взаимодействия со слушателями в начале курса, необходимо дать ученикам и визуальную ориентацию. Это то, как они будут использовать инструменты обучающей платформы для общения и участия в занятии. Например, сделаете короткий видеоролик с правилами виртуального этикета, который вы будете проигрывать в начале каждого виртуального урока. Также вы можете показать и разъяснить возможности и функции платформы, навигацию по виртуальному классу.

**2. Пусть визуальная часть будет интересной.** Не надо показывать один за другим слайды PowerPoint. Найдите иные способы разнообразить картинку на мониторах своих учеников. Если платформа позволяет, время от времени меняйте местами области для чата, опроса, презентации и т. д. Вместо слайдов, перегруженных текстом, постарайтесь подобрать просто изображение, иллюстрирующее ваши слова. Творчески используйте доступные виртуальные инструменты и презентации, добиваясь наиболее выразительной демонстрации учебного материала. Отличный способ – показ относящихся к теме видеозаписей.

#### Фрагмент знаний.

### **ENCYCLOMEDIA.COM38.**

К вашим услугам тысячи бесплатных видеофайлов, которые вы можете использовать в виртуальном учебном классе.

**3. Требуйте визуальной вовлеченности.** Просите слушателей рассказывать вам о том, что они видят в виртуальном учебном классе. Например, вы рассказываете банковским служащим, как выявить подозрительное поведение клиентов. Выведите на экран несколько изображений с разными ситуациями и предложите определить по картинкам возможные проблемы. Обучаемые будут активно вовлечены в процесс, вместо того чтобы пассивно «присутствовать». Продемонстрируйте неполную модель или диаграмму, и пусть ученики ответят, чего не хватает. Можно также попросить их зачитать фрагмент экранного текста или печатного учебного материала.

**4. Рассказывайте истории.** Мы называем это принципом «представьте себе». На первый взгляд эта рекомендация уже выходит за рамки вопроса о визуальной вовлеченности. Однако минуту терпения, и вы поймете, почему мы затронули эту тему именно здесь. Просто удивительно, на что способно наше воображение. Поэтому книга почти всегда доставляет больше удовольствия, чем фильм. Ведь образы, возникающие в нашем сознании, намного выразительнее кинематографических и прочнее связаны с нашим жизненным опытом и предпочтениями. Так почему бы не воспользоваться этим удивительным даром, которым наделен каждый из нас? Вместо того чтобы показывать участникам какую-то иллюстрацию, предложите им это «представить себе». Чтобы этот прием сработал, требуется тщательная подготовка – вы должны сказать нужные слова в подходящее время и с правильными интонациями. Иначе ваши слушатели оценят это упражнение как низкосортное и неподготовленное. Это похоже на рассказ в условиях традиционного класса, но помните, что в виртуальном классе вы лишены возможностей невербальной коммуникации и должны в значительно большей степени опираться на подбор слов и их произнесение. С другой стороны, если вы не чувствуете себя уверенно в отношении такого стиля ведения диалога, вы всегда можете показать обучающимся картинку и спросить, что приходит им в голову при взгляде на них. В обоих случаях вы вовлечете своих участников визуально.

Фрагмент знаний.

**AWESOMESTORIES.COM**39.

Подберите из тысяч историй со ссылками на первоисточники в виде рисунков, слайд-шоу, видеороликов, аудиоклипов, документов и др. то, что может пригодиться вам в изложении материала и вписывается в контекст.

**5. Укажите путь.** Представьте участникам визуальную «дорожную карту» вашего семинара. На традиционных ИЛТ-семинарах часто используется план-схема, показывающая, что

уже достигнуто, а что предстоит освоить. Этот полезный опыт не мешало бы перенести в виртуальное учебное пространство. Независимо от способа обучения люди предпочитают иметь представление о плане тренинга. По возможности не оформляйте план в виде списка пунктов. Графическая модель или изображение более эффективны. Хотя и список все-таки лучше, чем совсем ничего.

Когда будете решать, какие визуальные элементы использовать, старайтесь не перегрузить ими учеников. Не слишком увлекайтесь.

«Картинки» могут как привлечь внимание обучаемых, так и отвлечь их. Поэтому используйте этот прием только там, где необходимо. И помните, что таблицы, графики и диаграммы тоже являются вполне жизнеспособными вариантами.

Фрагмент знаний.

#### **VISIONJAR.COM<sup>40</sup>.**

Конек Джоанны Рейнволл – визуальная коммуникация. Ее блог – это отличное собрание презентаций и других визуальных коммуникационных ресурсов. Она также предлагает расширенный список других связанных презентационных сайтов.

#### **COMMONCRAFT.COM<sup>41</sup>.**

Воспользуйтесь этими трехминутными видео в стиле карандашных рисунков-комиксов, которые в доступной форме объясняют сложные вопросы. Посмотрите, на какие темы там уже есть ролики, или используйте их, чтобы создать свое оригинальное видео в стиле Commoncraft – его можно было бы использовать до, во время и после онлайн-занятия.

### 3. Кинестетическая вовлеченность.

Представьте, что вы должны без помощи рук:

- 1) объяснить, как играть в йо-йо;
- 2) указать направление;
- 3) привлечь чье-то внимание в толпе орущих болельщиков на стадионе.

Не просто, да? Вероятно, нам удалось бы решить эти задачи, не шевелясь, но ценой значительного времени и усилий. Если, имея возможность двигаться, мы обучаемся гораздо лучше, то нужно использовать это обстоятельство и при виртуальном обучении!

Пять методов создания кинестетической вовлеченности.

**1. Правило двух-трех минут.** Обеспечивайте интерактивность каждые две-три минуты! В стандартах тренинговой отрасли предлагается это делать каждые 3–5 минут. Но мы считаем, что виртуальные обучающиеся отвлекаются значительно легче, чем традиционные. Поэтому мы решили поднять планку. Причем интерактивное взаимодействие вовсе не ограничивается вопросами и ответами. Как уже было сказано, вы должны максимально креативно использовать инструменты виртуальной платформы. У большинства платформ есть как минимум функции голосования и чата, а некоторые дополнительно оснащены ссылками на интернет-сайты, «белыми досками», тестами и многими другими функциями, позволяющими осуществлять интерактивное взаимодействие с обучаемыми каждые две-три минуты.

**2. Раздаточные материалы.** Эффективный способ поддержания кинестетической вовлеченности учеников – обеспечить их скачиваемыми или распечатанными материалами. Так во время занятия у них всегда под рукой будет, так сказать, инструмент для учебы и полезное приложение. В течение всей учебной сессии они смогут обращаться к этим материалам, чтобы ответить на вопросы анкеты, сделать записи или просто прочесть цитату. Это замечательное осязаемое дополнение к виртуальному опыту, которое они к тому же могут захватить с собой, покидая онлайн-класс.

**3. Смайлики.** Эти забавные значки позволяют ученикам виртуального класса выражать свои эмоции. И не только эмоции! Они могут «поднять руку», рассмеяться, попросить преподавателя замедлить или ускорить изложение и многое другое. Эти интерактивные возможности в том или ином виде имеются у любой платформы. Подумайте, как их можно использовать. Например, пусть обучаемые поднимают руку, когда они закончили выполнение задания офлайн, ставят галочки или крестики для выражения своего согласия или несогласия с вашим утверждением.

**4. Короткие задания для выполнения в офлайне.** Иногда самый лучший способ научиться новому – это пойти и сделать. Для этого необходимо из тиши виртуального класса отправиться в реальный мир, выполнить задание и по возвращении поделиться результатами. Правда, по окончании упражнения вы рискуете недосчитаться кого-то из учеников. Но иногда игра стоит свеч – это зависит от того, чему вы хотите их научить. Чтобы этот кинестетический опыт был успешен, соблюдайте четыре правила (см. таблицу 4).

1. Дайте ясные инструкции	Объясните ученикам их задание на словах, подкрепив свое объяснение слайдами PowerPoint. Обеспечьте наличие у участников ваших инструкций в виде распечаток или загружаемых материалов
2. Опишите желаемый результат	Прежде чем пустить учеников в свободное плавание, убедитесь, что они понимают, какого результата вы от них ждете и о чем они должны будут вам рассказать по окончании упражнения
3. Ограничьте время	По возможности не давайте на упражнение в офлайне более пяти минут. Разумеется, у обучаемых должно быть время, необходимое на выполнение задания, но не столько, чтобы они успели отвлечься на другие важные дела
4. Спросите отчет о проделанной работе	Каждый должен рассказать о своих результатах. Иначе в следующий раз они вообще ничего не станут делать, а потратят время на чтение электронной почты и другие посторонние занятия

**5. Флеш-анимация.** Если в качестве платформы виртуального курса вы используете, например, Adobe Connect, то можете создать много забавных обучающих заданий с помощью флеш-анимации. В их числе: опросы в духе телевикторины, игры для закрепления знаний, анимированные кейсы. Эта возможность интерактивного взаимодействия предполагает некоторые расходы, но результат вполне окупает затраты. Ведь это продукт высокого качества и не только развлекательный, но и в высшей степени эффективный для обучения.

#### Кинестетические инструменты будущего.

Может, вы спросите себя, как Kinect для Xbox 360 или Nintendo Wii может вписаться в ваше обучение. Эти и другие технологии направляют развитие совершенно невероятными инновационными путями. И если уж вы беретесь за обучение навыкам и техникам, которые подразумевают некую форму движения, вам стоит обращать пристальное внимание на подобные технологии. Ваши ученики смогут с большей пользой применять только что полученные знания, используя преимущества цифровой окружающей среды. Благодаря таким

продуктам сами технологии развития могут быть расфасованы по маленьким коробочкам, распространяться повсюду в мире и легко внедряться. Некоторые отрасли, такие как медицина или правительственный сектор, уже используют эти формы «активных» технологий обучения в тренинговой практике.

Итак, мы описали три стратегии обеспечения вовлеченности ваших слушателей. Может показаться, что с ними слишком много возни, – куда как легче прочитать двухчасовую лекцию. Но наградой за их применение станет качественное обучение и активное участие самих обучаемых. Помните, любому из них есть на что отвлечься. Так они и поступят, если вы не предложите им ничего более интересного.

Фрагмент знаний.

### **ELEARNINGINTERACTIONS.COM<sup>42</sup>.**

Этот продукт eLearning Brothers может значительно облегчить задачу организации флеш-интерактива в вашем виртуальном классе. Выберите из обширной библиотеки приглянувшуюся вам тему и интересный шаблон интерактива, и ваше занятие станет живее и интереснее.

### **VUVOX.COM<sup>43</sup>.**

Vuvox позволяет составить из имеющихся фотографий, текстов, видео– и аудиоклипов целое интерактивное повествование. Создавайте интерактивные коллажи, которые можно использовать в своем виртуальном классе или выложить на веб-сайт, в блог или социальную сеть.

### **DIPITY.COM<sup>44</sup>.**

Сайт Dipity предлагает воспользоваться особой онлайн-шкалой времени. На ней по заданным критериям (дни, недели, месяцы и т. п.) распределяется обширный веб-контент на определенную тему: видео, аудио, картинки, тексты, ссылки, социальные медиа, информация о месте и времени событий. Здесь вы можете сами создавать, выкладывать на сайт, использовать и совместно разрабатывать интерактивные, интересные на вид временные шкалы. Создайте собственную шкалу времени применительно к содержанию вашего виртуального класса.

Взрыв обучения. План действий.

### **Правило виртуальной вовлеченности. памятка.**

1. Перед проведением очередной сессии в виртуальном классе пройдитесь по этой памятке.
2. Проведя занятие, вновь просмотрите ее и оцените себя.

### Вербальная вовлеченность.

- Я объяснил слушателям свои ожидания в отношении их вербального участия
- Я сосчитал до пятнадцати после того, как задал первый вопрос
- Я заложил в план занятия частые сеансы вербального интерактивного взаимодействия
- Я обращаюсь к слушателям по имени
- Я предлагаю обучаемым устно комментировать их записи, сделанные в чатах или с использованием других инструментов виртуального учебного класса
- Я задаю открытые вопросы, требующие развернутого ответа
- Я предусмотрел проведение ролевых игр
- Я разбиваю участников на малые группы (если используемая мною платформа это позволяет)
- Я призываю учеников не отключать звук своих микрофонов

### Визуальная вовлеченность.

- Я использую много разных визуальных стимулов
- Я заложил в сессию ситуации, требующие от слушателей визуальной вовлеченности
- Я использую истории для включения воображения и вовлечения участников
- У меня есть «дорожная карта» занятий
- Я создал условия (окружающую среду), способствующие вербальной и визуальной вовлеченности

### Кинестетическая вовлеченность.

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | Я осуществляю интерактивное взаимодействие с обучаемыми не реже чем каждые две-три минуты |
| <input type="radio"/> | Я предлагаю им материалы для скачивания   |
| <input type="radio"/> | Я эффективно использую смайлики   |
| <input type="radio"/> | Я включил в занятие короткие упражнения, выполняемые в офлайне                            |
| <input type="radio"/> | Я использую возможности флеш-анимации для интерактивного взаимодействия                   |

### Глава 8. Правило личной практики.

#### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Вероятно, вы уже понимаете, что вам нужно практиковаться. Но знаете ли вы, как именно это делать? Ключи к успеху – мастерство, наблюдение, копирование и персонализация.

Скорее всего, вы уже заметили, что переход к виртуальному обучению заставит вас овладеть новыми навыками, базирующимися на совершенно новом наборе инструментов. Это потребует времени и самоотверженности. Порой дело будет казаться трудным, а то и скучным. Но результат того стоит.

Мы часто спрашиваем преподавателей – участников наших конференций и семинаров, сколько времени им пришлось готовиться к первому занятию в реальном учебном классе. В зависимости от предмета обучения называются сроки в несколько дней, а то и недель. Что же подвигло их потратить столько времени на подготовку? Обычно указываются две причины: желание все сделать правильно и страх быть неподготовленными. Все это применимо и к преподаванию в виртуальном классе. Но в этом случае мало знать сам предмет – нужно овладеть и новыми способами преподавания.

*Одиннадцатилетний сын Мэтта только что вступил в школьную легкоатлетическую команду. После первой тренировки Мэтт поинтересовался его впечатлениями. «Трудно», – признался сын. Мэтт напомнил, как они бегали вместе по 5 км и как трудно порой было добежать. В конце дистанции сил почти не оставалось, и Мэтт советовал сыну повторять про себя кодовую фразу: «Я Уилл Мердок. Я бегун. Я берусь за трудные дела. Я делаю*

*трудные дела, и они становятся простыми». Если бы мальчик не практиковался в забегах на 5-километровую дистанцию, бег не становился бы для него все более легким и приятным занятием. И можно не сомневаться, если бы не они он не вошел бы в школьную команду.*

Если вы взялись за перенос корпоративного обучения в виртуальное пространство, ваши первые впечатления будут такими же, как у сына Мэтта, – «трудно»! Но время и опыт сделают трудное дело более легким. В этом и состоит правило личной практики.

Это правило было достаточно полно освещено за последние два года в книгах Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего?» (Outliers)<sup>45</sup> и Джеффа Колвина «Выдающиеся результаты: Талант ни при чем!» (Talent is Overrated)<sup>46</sup>.

По мнению Гладуэлла, экспертом в чем угодно можно стать за 10 000 часов. Колвин называет срок в 10 лет. В целом соглашаясь с их теориями, мы все-таки считаем, что вам не придется упражняться ни 10 лет, ни 10 000 часов, чтобы стать эффективным виртуальным преподавателем. Однако сам принцип «практика – путь к совершенству» мы считаем абсолютно правильным.

Мы много раз видели, что бывает, если преподаватель практикуется и, наоборот, если он практикой пренебрегает. Это не значит, что вы должны теперь всю жизнь проводить в своем виртуальном классе. Но необходимо настолько освоиться в этом новом для вас окружении, чтобы никакая неожиданность не смогла выбить вас из колеи и вы управляли бы классом с той же легкостью, с какой водите машину.

Чтобы стать успешным онлайн-преподавателем, советуем использовать следующие четыре составляющие персональной практики: мастерство обращения с платформой, наблюдение, копирование и персонализация.

### 1. Мастерство обращения с платформой.

*Трейон: Вот уж никак не думал, когда переезжал в Соединенные Штаты из Южной Америки, что у меня могут быть языковые барьеры – все-таки английский мой родной язык. Тем не менее довольно скоро я имел случай убедиться, что тот английский, на котором я привык разговаривать, и тот, на котором говорят мои новые знакомые, – не одно и то же.*

*Например, однажды я ехал в аэропорт с девушкой, с которой только что познакомился. Я привык к левостороннему движению и, неожиданно вздрогнув, когда мы поравнялись с огромным встречным трейлером, инстинктивно воскликнул: «Жми на гудок!» Моя новая знакомая вдруг покраснела и всю остальную дорогу больше не разговаривала со мной. Только*

позже я узнал, что то, что у южноафриканских водителей означает: «нажми на сигнал», в США прозвучало совершенно неприличным советом «высморкать свой шнобель»!

И это, к сожалению, была лишь одна из многих моих оплошностей из-за языковых различий.

В определенном смысле изучение нового программного продукта напоминает изучение иностранного языка. И тот и другой не начнешь понимать, если полностью не погрузишься в него на продолжительное время. Мы надеемся, что вы станете разбираться в языке своей обучающей платформы без таких двусмысленных ситуаций.

У каждой платформы виртуального обучения к вашим услугам есть множество различных инструментов. Какую бы вы ни выбрали, надо хорошо освоить все возможности и хитрости, которые она вам предлагает. Любая из них – от Adobe Connect до Citrix® GoToTraining™ – отличается собственным набором интерактивных инструментов, которые редко используются в полной мере. «Поиграйте» со всеми кнопками меню – вы должны знать, что произойдет, если нажать каждую из них.

Советуем вам подключить второй компьютер, чтобы видеть то же, что увидят на экране обучаемые. По мере ознакомления с возможностями платформы вы снижаете риск «до смерти усыпить учеников презентацией PowerPoint», поскольку сможете предложить им нечто другое. Чтобы узнать больше о нескольких популярнейших платформах виртуального обучения, обратитесь к следующим фрагментам знаний.

**Таблица 5.** Самые популярные платформы для виртуального обучения

Платформа	Источник фрагментов знаний
Adobe® Connect™	Adobe Connect Resource Center <sup>47</sup> — пополняемый пользователями ресурс учебных пособий, статей о передовой практике, советов и рекомендаций
Cisco® WebEx®	WebEx MyResources Page <sup>48</sup> — доступ к демонстрационным видео, статьям и другим ресурсам
Citrix® GoToTraining™	Страница GoToTraining <sup>49</sup> и Citrix Knowledge Center <sup>50</sup> — модули оперативной коррекции, бюллетени по безопасности, руководства по устранению неисправностей, сообщества и блоги
Microsoft® LiveMeeting®	Microsoft LiveMeeting Resource Center <sup>51</sup> — загрузки, техническая документация и демо

На первых порах полезно иметь рядом технического специалиста. Если вам посчастливилось быть знакомым с экспертом по вашей платформе, попросите его посещать виртуальный класс, пока не наберетесь уверенности. Это позволит вам сосредоточиться на процессе изложения материала и создать интерактивное взаимодействие. Также вы узнаете, как технология работает в реальных условиях. Однако ваша зависимость от присутствия помощника не должна затянуться. Мы убедились, что в совершенстве освоить платформу можно очень быстро. Достаточно просто вникнуть в технологию.

#### Понимание технических основ.

Уверенно обращаться с платформой – это важно, но обладать достаточным мастерством, чтобы решать общие технические проблемы, – это необходимо. Это тот рубеж, где мы обычно теряем некоторых бойцов. Каждый раз, когда мы произносим слово «технический», находятся тренеры, которые считают, что «они совершенные профаны в компьютерах и всех этих технических штуках», и самоустраиваются.

Если это про вас, пожалуйста, все равно не пропускайте данную главу. У нас есть хорошие новости для вас.

Многие другие преподаватели, которые были такого же мнения о себе, смогли совершить этот переход и теперь вполне могут считать себя специалистами, когда дело доходит до «технических штук». Да фактически один из авторов этой книги – живой пример такого чудесного превращения. (Чтобы узнать, кто он, прочитайте раздел «Авторы и взрыв обучения» в конце.).

Еще ранее, в главе «Правило преодоления предубежденности», мы установили, что знание – лучшее средство против боязни новых технологий. Это же утверждение верно и здесь. Чтобы помочь вам встать на путь достижения мастерства в освоении технических моментов, мы предлагаем ознакомиться с некоторыми наиболее распространенными техническими проблемами и общими способами решения каждой из них. Пожалуйста, изучите также ресурсы, приведенные в таблице 5 «Самые популярные платформы для виртуального обучения» (выше в этой главе). Там вы найдете особенности каждой из них и ответы на возможные вопросы и проблемы, связанные с указанными платформами.

**Таблица 6.** Наиболее распространенные технические проблемы

Возможная проблема	Решение
Ученики не могут войти в виртуальный класс	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверьте, правильно ли они вводят логин.</li> <li>2. Пусть ученики отключат блокировку всплывающих окон. Может быть, их браузер блокирует страницу, или там стоит защита от загрузки запрашиваемого софта.</li> <li>3. Попросите их проверить систему на соответствие техническим требованиям вашей платформы. Разошлите эти требования перед занятием или сделайте их доступными вашим слушателям онлайн. (Эта информация присутствует в описании каждой платформы.)</li> </ol>
Интернет-связь слабая	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заранее проверьте вашу связь. Запустите speedtest.net. Вам надо быть уверенным, что у вас и ваших учеников все в порядке с интернет-соединением.</li> <li>2. Старайтесь по возможности не использовать беспроводную связь для проведения вебинара или участия в нем. Она может быть ненадежной, да и попросту плохой</li> </ol>
Firewall блокирует платформу	С помощью ваших IT-специалистов убедитесь, что Firewall позволит и вам, и ученикам получить доступ к платформе виртуального класса
Как мне ознакомить учеников с платформой	Изучите ресурсы, указанные в таблице «Самые популярные платформы для виртуального обучения» выше в этой главе. Там вы найдете специальные руководства и загружаемые PDF-файлы, которые можете разослать своим ученикам
Просмотр видео и/или слайдов PowerPoint срывается	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попросите учеников закрыть все приложения, программы и/или программное обеспечение, которое может снижать пропускную способность вашей системы.</li> <li>2. Убедитесь, что у ваших учеников хорошая связь — не dial-up.</li> <li>3. Проконсультируйтесь у IT-команды, какая пропускная способность необходима для проведения вашего онлайн-урока.</li> <li>4. Сожмите видеофайлы до 640×480 пикселей, чтобы их легче было принимать. Возьмите в качестве примера YouTube. Если у учеников на компьютере идут видео из YouTube, то они смогут просматривать и ваши файлы 640×480</li> </ol>
Adobe Flash выдает ученикам ошибку	Эту проблему легко решить на сайте Adobe Flash, где ученики могут бесплатно загрузить обновленную версию. Это займет немного времени, и они успеют вовремя присоединиться к вебинару. Ссылка на загрузку последней версии: <a href="http://get.adobe.com/ru/flashplayer/">http://get.adobe.com/ru/flashplayer/</a>

### Имейте запасной план.

Несмотря на то что в последнее время технологии стали более надежными, неприятная неожиданность все равно может случиться. Неважно, насколько хорошо вы технически подкованы, иногда все словно идет наперекосяк. Вполне возможна ситуация, которую вы не в состоянии будете проконтролировать: может рухнуть сеть, отключиться электричество, взорваться компьютер. На эти исключительные ситуации советуем вам иметь наготове запасной

план. Позаботьтесь о том, чтобы точно и четко донести этот план до своих участников. Некоторые основные предложения:

- перенесите занятие на другой день. Это самое простое, но часто не самое удобное решение;
- запишите урок как можно скорее и разошлите ученикам ссылку на него;
- как последнее средство, имейте PDF-версию материалов для участников и, разошлав их всем, устройте телеконференцию. Это вполне приемлемый выход, когда у вас есть жесткие сроки проведения обучения. Конечно, очевидно, что этот вариант не будет достаточно интерактивным и динамичным без использования инструментов и визуальных преимуществ виртуального класса, но он является запасной альтернативой на крайний случай.

### Фрагмент знаний.

#### **Онлайн-учебник.**

«Двадцать вещей, которые я узнал о браузерах и о Сети» – замечательный пример того, как занудная техническая информация вроде запасного плана или FAQ по техническим вопросам может быть подана в интерактивном и визуально привлекательном виде<sup>52</sup>.

### 2. Наблюдение за экспертом.

Вспоминается недавний разговор с одной нашей клиенткой, обучающей сотрудников международной компании стоимостью несколько миллиардов долларов. Мы попросили ее поделиться впечатлениями об онлайн-обучении и вспомнить, трудно ли было его начать.

«Освоиться с платформой не проблема. Потребовалось время, но мне это было по силам, – ответила она. – С неожиданной проблемой я столкнулась, когда непосредственно начала преподавать. Я должна была как-то контролировать осознанность и вовлеченность учеников и способствовать их взаимодействию, несмотря на то что мы друг друга не видели».

Ей очень помогла возможность посмотреть, как это делают другие, – сначала в записи. Она просмотрела запись много раз. Также она записалась на виртуальный семинар «Представляем лучшие вебинары», в ходе которого познакомилась с советами, рекомендациями и передовой практикой.

### Пример из жизни.

#### **Академия Хана<sup>53</sup>.**

Цель Академии Хана – обеспечить образование мирового уровня всем и везде. Их метод? Наблюдение. Сэл Хан, известный как любимый преподаватель Билла Гейтса, создал такую

образовательную среду, которая позволяет студентам-математикам любого возраста выйти в онлайн и посмотреть, как другие разрешают ту или иную математическую проблему или задачу. Один человек, используя интуитивно понятный интерфейс, смог добиться того, что другие пытались осуществить многие сотни лет, – сделать математику проще. Это поистине великое достижение стало возможным именно с использованием подхода «смотри и учись».

Вот несколько проверенных способов наблюдения за проведением виртуального класса:

- просмотреть видеозаписи, на которых эксперт преподает тот же предмет;
- посетить действующий виртуальный класс, где изучается тот же предмет;
- присутствовать рядом с экспертом-преподавателем, когда он ведет занятие в виртуальном классе.

### 3. Копирование.

Следующий шаг в эффективном обучении – это повторение или копирование наблюдаемого поведения.

Попросту говоря, вы должны попытаться воспроизвести то из увиденного, что вам понравилось. Для этого надо практиковаться не только на самом себе, но и на других.

Обязательно сообщите своей «пробной аудитории», что не только приветствуете, но и ожидаете конструктивную критику. Тщательно фиксируйте, что в ваших действиях понравилось слушателям, а что нет. И без усталости практикуйтесь дальше.

В помощь нашим преподавателям виртуальных классов на этом этапе мы предлагаем специальный инструмент: детально разработанную схему или подробнейшую методичку. Она содержит конкретные советы: что надо говорить, когда показать слайд PowerPoint и как руководить выполнением упражнения. Копируя предлагаемые нами способы ведения обучения, наши преподаватели обретают опыт и уверенность, достаточные для того, чтобы персонализировать свой курс.

### Пример из жизни.

#### **Рекомендации преподавателю.**

Вот пример, взятый из методического пособия «Семь навыков: Быстрый старт». Когда вы составляете методические указания для преподавателя, старайтесь сделать их как можно более детальными, чтобы преподаватель смог повторить их с максимальной точностью.

1. После показа видео продемонстрируйте слайд 20 «Круг забот и круг влияния».

2. Скажите:

«Проактивные люди фокусируются на тех вещах, на которые они могут повлиять. Рассмотрим два круга. Внутренний представляет то, на что вы можете повлиять и изменить: ваше отношение, ваши действия, ваш выбор.

Внешний представляет тысячи факторов, которые вас волнуют, заботят, а вы с ними ничего поделать не можете. Как вы думаете, на какой круг тратят много времени и энергии реактивные люди? Конечно, на внешний. В результате они просто выбиваются из сил и считают себя жертвами обстоятельств. Если же вы сконцентрируетесь на внутреннем круге – на тех вещах, которые вам подвластны, – вы укрепите свои «мышцы проактивности» и обретете большую власть и контроль над собственной жизнью».

3. Задайте вопрос:

«В каком из кругов проводят больше времени реактивные люди? Почему?».

4. Чат. Попросите участников ответить устно или в чате на вопрос «Как следовало бы главному герою видео, которое мы только что просмотрели, решать проблемы с бюджетом?».

5. Обсудите ответы.

6. Скажите:

«Если мы будем постоянно тренировать наши “мышцы проактивности”, они станут сильнее и наш круг влияния расширится. И наоборот, реактивное поведение сузит круг влияния и увеличит круг забот».

#### 4. Персонализация.

Итак, вы изучили платформу, посмотрели на экспертов в деле и нашли время, чтобы опробовать полученные знания на практике. Теперь вы можете персонализировать собственный курс, добавив в него свой стиль и оригинальное содержание. Пусть он станет вашим уникальным курсом. Он должен дарить вам радость и возможность самовыражения.

Вы будете приятно удивлены, увидев, что, если вы добросовестно проделали все предыдущие шаги, персонализация станет удивительно простым делом.

#### Пример из жизни.

**Виртуальные классы приходят на помощь.**

У одной нашей компании-клиента возникла срочная необходимость в массовом обучении. Она собиралась ввести в действие новую финансовую систему. В связи с этим предстояло обучить работе с ней 8000 сотрудников. На все отводилось очень ограниченное время и еще более ограниченный бюджет. Тогда мы предложили проведение виртуальных классов. Клиенту понравилась наша платформа и дизайн обучающей программы, но проводить обучение он хотел по-своему.

И вот, взяв наш подход в качестве базы, мы помогли ему персонализировать курс, организовав две сессии, адаптированные под конкретные требования и тренинговые потребности. В результате удалось провести эффективное обучение сотрудников в отведенное время и при этом уложиться в запланированный бюджет.

Чем больше занятий проводили четыре преподавателя, взявшихся за дело, тем больше они нарабатывали опыта и тем более персонализированным он становился, пока курс в исполнении каждого из них не стал ИХ собственным индивидуальным курсом.

Персонализация курса не обязательно означает полную переделку. Вы можете изменить его содержание такими простыми вещами, как примеры и случаи из вашей собственной практики, истории и картинки с некой культурной спецификой.

И помните: «Повторение – мать учения». Практика и еще раз практика плюс умение обращаться с платформой – и все ваши тревоги, которые, возможно, у вас были до начала преподавания, развеются как дым. Хорошую подготовку ничто не заменит, а слушатели обязательно заметят и оценят, что вы тщательно подготовились к занятиям.

Кстати, когда у вас за плечами будут те 10 000 часов тренингов, вы станете не просто экспертом, а настоящим гуру виртуального преподавания. Свяжитесь с нами, когда достигнете этого уровня, – мы хотели бы расспросить вас обо всем, что вам удалось узнать и освоить.

Взрыв обучения. План действий.

### **Правило личной практики.**

Ответьте на следующие вопросы.

1. Если у вас уже есть платформа, назовите ее?

---

---

2. Как вы оцениваете собственный уровень овладения ее возможностями?

- Экспертный.
- Средний.
- Начальный.

3. Знаете ли вы людей, профессионально работающих с этой платформой? Если нет, к какому фрагменту знаний вы обратитесь, чтобы найти такого эксперта?

---

---

4. Когда вы сможете понаблюдать за тем, как этот эксперт преподает в виртуальном классе?

---

---

5. Как вы собираетесь копировать лучшие практики, о которых узнали в ходе наблюдения?

---

---

6. Как вы персонализируете свой виртуальный курс с учетом потребностей вашей организации?

---

Глава 9. Правило «большого пальца» (эффективной обратной связи).

**Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Люди всегда рады «оставить свой след» и дать вам обратную связь, если сделать это будет легко. Используйте эту обратную связь для совершенствования вашего виртуального класса.

С момента своего появления на Земле человек всегда хотел оставить свой след. Древние люди использовали для этого стены пещер, человек эпохи Возрождения – бумагу, ну а мы перешли в Интернет. Интернет – та же стена пещеры, только с неограниченным размером и охватом. Для многих стало уже привычкой делать записи на этой стене и делиться своими откровениями с незнакомыми людьми.

Оставить свой след теперь гораздо проще. В особенности это касается выражения наших симпатий и антипатий. Оценка всего, что мы покупаем, потребляем и испытываем, стала неотъемлемой частью виртуального мира, и мы без колебаний пишем в Сети все, что думаем. Некоторые люди готовы потратить на описание того, что им понравилось и не понравилось в каком-либо деле, больше времени, чем на само это дело!

Ярким проявлением феномена обратной связи являются Foursquare и Gowalla, где каждый может совершенно откровенно высказаться о любом товаре или услуге.

Фрагменты знаний.

**FOURSQUARE.COM<sup>54</sup>.**

**GOWALLA.COM<sup>55</sup>.**

Foursquare и Gowalla – это мобильные приложения, основная задача которых – помочь вам найти самые лучшие места и поделиться своими находками с друзьями.

В общем, мы считаем, что большинство людей любят оставлять свой след в виде обратной связи, особенно в онлайне, но только при условии, что это не требует больших усилий. Так почему бы не воспользоваться этой склонностью для усовершенствования виртуального класса? Правило «большого пальца» гласит: дайте людям широкие возможности делиться впечатлениями о том, что им нравится и не нравится, и вы сможете постоянно отшлифовывать свой виртуальный учебный продукт.

Как же создать эффективный процесс получения обратной связи – удобный для участников и полезный для нас? Мы рекомендуем пять шагов:

- Сделайте процесс легким и удобным.
- Обеспечьте краткость процесса.
- Слушайте и извлекайте уроки.
- Осуществляйте изменения.

- Повторяйте часто.

## 1. Сделайте процесс легким и удобным.

Ваш инструмент обратной связи должен быть легко доступен и прост в использовании для ваших слушателей. В этом отношении нам есть чему поучиться у сферы традиционного преподавания. Занимаясь тренингами, мы привыкли с легкостью обеспечивать обратную связь и получать отклик обучаемых. Пресловутый «бланк обратной связи» почти всегда лежит на стуле или столе в любом конференц-зале и на любом семинаре. Его легко получить, вопросы в нем понятны, а на заполнение требуются считанные минуты.

«Хорошим тоном» должно стать применение инструмента обратной связи в виртуальном учебном классе. Его поиск должен быть быстрым и интуитивным. А когда этот инструмент или форма получены, слушателю должно быть очень легко воспользоваться ими и передать обратную связь вам.

Не отправляйте людей в свободное плавание по бескрайним волнам Интернета. И пожалуйста, не высылайте им по электронной почте PDF-анкету с предложением распечатать документ, заполнить, отсканировать и сбросить вам на ящик. Мы гарантируем: вам почти никто не ответит – это слишком долго и требует неоправданных усилий. Вместо этого вы можете воспользоваться целым рядом бесплатных и платных онлайн-инструментов.

### Фрагменты знаний.

#### **SURVEYMONKEY.COM<sup>56</sup>.**

Благодаря SurveyMonkey вы с легкостью создадите опрос, разошлете его всем, кому только пожелаете, и получите сведенные в таблицу данные. И – что самое замечательное – бесплатно!

#### **ZOOMERANG.COM<sup>57</sup>.**

Zoomerang также предлагает простой интерфейс для создания и рассылки опросов.

## 2. Обеспечьте краткость процесса.

Как мы заявили в начале этой книги, краткость – один из важнейших принципов обучения в современном мире, где господствуют медиа. Простота – залог успеха самых лучших рейтинговых систем. Пара кликов, и готово! А вам самим доводилось заполнять многостраничные онлайн-опросники и бросать это дело, едва дойдя до половины?

Чтобы получить адекватную обратную связь о работе вашего нового виртуального класса, двух кликов, возможно, будет мало. Но держитесь здравого смысла и будьте максимально

кратки. Мы советуем задать от двух до пяти вопросов, на которые ваши ученики легко смогут ответить. Также дайте людям возможность оставлять комментарии. Тщательно продумайте вопросы и опробуйте их на коллегах, которым вы доверяете.

### Пример из жизни.

#### **«Книга о настоящей прибыли и реальном росте» (THE ULTIMATE QUESTION).**

Мы во FranklinCovey задаем два вопроса, подсказанные книгой Фреда Райхельда «Книга о настоящей прибыли и реальном росте» (The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth)<sup>58</sup>.

Вопрос 1: «Насколько вероятно, что вы порекомендовали бы нас/наш продукт своим друзьям или коллегам?».

Вопрос 2: «Какова основная причина того, что вы поставили именно такую оценку?».

Ответы на эти простые вопросы позволят понять, насколько ваш виртуальный класс соответствует тем критериям качества, которые вы ему задавали. Если оценки низкие, вы сможете предпринять необходимые меры, чтобы исправить ошибки.

### 3. Слушайте и извлекайте уроки.

Добиться того, чтобы ваши слушатели давали вам обратную связь, – лишь полдела. Затем надо посмотреть, какие баллы вам выставили и какие комментарии написали, и решить, что изменить, если это необходимо.

Читая, обращайтесь особое внимание на повторяющиеся рекомендации и тенденции. Дают ли разные люди низкую оценку по одному и тому же вопросу? Есть ли нечто общее в их комментариях? Если да, это значит, что в вашей обучающей программе определенно имеются проблемные области, которые следует привести в порядок в первую очередь. Будьте внимательны также и к необычным, редко встречающимся предложениям и отзывам. Вы, вероятно, уже сталкивались с таким раньше – с комментариями «ни к селу, ни к городу» или такими, которые переворачивали весь ваш курс с ног на голову.

В большинстве случаев замечания можно с легким сердцем проигнорировать – это просто курьезы. Но к некоторым следует отнестись внимательно, поскольку иногда такие отклики дарят свежие решения и новаторские подходы. Некоторыми самыми удачными идеями мы обязаны участникам наших виртуальных учебных сессий, которые в порядке конструктивной критики подсказали нам новые, более эффективные пути к нашим целям.

### Пример из жизни.

## **Почему же мы об этом не подумали?**

Запуская каждый раз новую серию вебинаров LiveClicks, мы обязательно проверяем их на пробной аудитории. И вот однажды приближалась дата начала очередной серии, состоящей из трех вебинаров. Мы как раз тестировали последний, как получили отклик одного из участников. И этот отклик коренным образом изменил весь наш план. Человек, давший его, просто спросил, зачем нам нужны три вебинара, когда хватило бы и двух. Сначала мы отнесли этот вопрос к разряду курьезных и хотели его проигнорировать. Мы же потратили столько времени и сил на разработку именно трех вебинаров. К тому же никто больше не высказывал подобного мнения до этого. Но когда мы все же задумались и стали размышлять, то пришли к выводу, что этот участник был абсолютно прав. В результате мы разработали два качественных вебинара. А теперь представьте, что у того человека не хватило бы смелости критиковать нас или у нас не было бы желания прислушаться к критике. Да, наверное, у нас получились бы три достаточно хороших вебинара. Но ведь всегда надо стремиться к лучшему.

Слушай и учись. Никогда не знаешь, какое открытие тебя ждет.

### **4. Осуществляйте изменения.**

Итак, вы решили, какие отклики воплотить в жизнь, а какие проигнорировать. Теперь внесите соответствующие улучшения в работу виртуального класса. После этого вы получите возможность создать лояльную группу сторонников. Свяжитесь со слушателями, которые установили с вами обратную связь, и поблагодарите их за комментарии. Пусть они увидят, что их советы получили практическое воплощение. Теперь ваш виртуальный класс станет их классом, ведь они внесли вклад в его создание.

### **5. Повторяйте часто.**

Установите периодичность процесса обратной связи и продолжайте совершенствовать ваш процесс виртуального обучения. Изменять учебные материалы в условиях виртуального класса легче, чем при традиционном очном обучении. Вы свободны от печатных материалов и складских запасов. Поэтому и получать обратную связь, и реагировать на нее вы можете гораздо чаще, чем в традиционной схеме обучения.

### **Пример из жизни.**

#### **Обновляйте семинары.**

InterContinental Hotels Group (IHG) прекрасно осознает важность обратной связи. Келли О'Хара Бита, главный консультант по тренингам, сказала: «У нас налажен ежеквартальный процесс аудита всех семинаров. Каждые 90 дней мы анализируем обратную связь по

результатам опросов, проводимых после семинаров с помощью [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com), находим новую информацию по соответствующей теме и усовершенствуем семинары – обновляем их.

Следование правилу «большого пальца» (эффективной обратной связи) может приносить удовольствие и удовлетворение, если все делать правильно. Обратная связь от участников жизненно важна для вашего виртуального обучения. Поэтому старайтесь увидеть свой курс их глазами и прислушивайтесь к их мнению. Так вы сможете постоянно совершенствовать свой виртуальный класс, а ваши участники, оценивая вас, будут показывать «большой палец» – ставить «отлично».

Взрыв обучения. План действий.

### **Правило «Большого пальца» (Эффективной обратной связи).**

Ответьте на вопросы и оцените, есть ли в вашем распоряжении уже сейчас эффективный процесс обратной связи.

1. Легко ли пользователям найти вашу форму/инструмент обратной связи?

---

---

---

---

2. Можно ли заполнить ее не более чем за минуту, если не писать комментарии?

---

---

---

---

3. Насколько часто вы будете выделять время для анализа полученной обратной связи и извлечения уроков? Запланировали ли вы это время?

---

---

---

---

4. Какой системе вы будете следовать для практического воплощения полученных советов?

---

---

---

## Глава 10. Правило глобального позиционирования.

### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Все проще становится получить доступ к глобальной аудитории. Но прежде чем обратиться за этой глобальной визой, нужно отдавать себе отчет в существовании многих барьеров.

Виртуальный класс становится глобальным.

Попробуйте представить, что чувствовали наши предки в 1800-х гг., наблюдая, как электрическое освещение завоевывает мир. Сегодняшнее распространение Интернета – не менее масштабное изменение.

Мы понимаем, что не каждый житель Земли работает в международных компаниях. Однако мы уверены, что у большинства из нас в будущем появится возможность так или иначе сотрудничать с зарубежными партнерами.

Насколько глобален Интернет на самом деле? За ответом на этот вопрос мы обратились к очень информативному фрагменту знаний – Google Public Data Explorer. Источником данных для него являются индикаторы мирового развития Всемирного банка; результаты отображаются в виде любопытного интерактивного графика.

Фрагмент знаний.

### **GOOGLE PUBLIC DATA EXPLORER<sup>59</sup>.**

Не пожалейте пары минут, чтобы прямо сейчас узнать нечто новое. Зайдите на этот сайт, и вы найдете впечатляющий банк данных, содержащий даже мельчайшие детали.

Наше первое открытие – оказывается, Интернет появился не так давно, как нам казалось, хотя многие дети уже и не знают мира без Интернета. Помните эпоху «проблемы 2000»? Мы боялись, что в полночь нового года произойдет компьютерный сбой. Так вот, на тот момент доступ в Интернет имели только 6,8 % населения мира. Для сравнения: в 2008 г. в Сети была уже четверть человечества.

Этот фрагмент знаний позволяет оценить пользование Интернетом в разных странах. Статистика особенно ценна для тех, кто желал бы вывести свой виртуальный учебный класс на международный рынок. Итак, взглянем на эти любопытные показатели по нескольким странам и сравним их.

### **Таблица 7.**

Страна	Доля интернет-пользователей, %	Число интернет-пользователей
Исландия	90	300 000
Франция	67,9	42 млн
Индия	4,5	52 млн
Бразилия	37,5	72 млн
Япония	75,2	96 млн
США	75,9	231 млн
Китай	22,5	298 млн
Всего в мире	23,5	1,59 млрд

*Источник: 2008, <http://www.google.com/publicdata/home>.*

Как видите, Исландия – мировой лидер в подключении к Интернету, 90 % ее населения являются пользователями. Однако их меньше 300 000 человек. А в Китае почти 300 млн пользователей, составляющих лишь 22,5 % населения страны.

Впервые за всю историю человечества слово «глобальный» следует понимать буквально. Мы вспоминаем, как в первый раз проводили виртуальное занятие с группой из Южной Кореи. На следующей неделе – с группой из Германии. Потом из Австрии, из Бразилии. А однажды к нашему онлайн-семинару одновременно присоединились люди из трех стран.

Такого рода виртуальное обучение уже становится обыденностью. Не проходит и дня, чтобы ученики, находящиеся на другой стороне земного шара, не получали знания через Интернет. Мы живем в глобальном мире, а значит, вероятность того, что вам придется обучать в одном виртуальном классе жителей разных стран, весьма высока.

#### Барьеры на пути к глобальности.

Имея дело с глобализацией, обратите внимание на ловушки, которые грозят уменьшить ваши шансы на успех. Очень важно, чтобы вы были способны адаптироваться.

Мы путешествовали вокруг света, помогая компаниям в Азии, Латинской Америке, Европе и Тихоокеанском регионе создавать виртуальные учебные классы. И всякий раз некие уникальные особенности страны требовали пересмотра общей стратегии. Мы никогда не могли их предугадать – это всегда был сюрприз! Например, мы пытались продемонстрировать возможности новой платформы в отеле в Нью-Дели, где по меньшей мере каждые два часа отключалось электричество. Что забавно, наши гости всякий раз преспокойно сидели несколько минут в полной темноте – для них это было в порядке вещей. Зато мы были несколько более обеспокоены, не следует ли нам вообще отменить занятия. В конце концов мы привыкли и точно так же терпеливо ждали, когда снова включают свет.

В Коста-Рике и других странах Латинской Америки с электричеством обычно все в порядке, но Интернет гораздо медленнее, чем во многих других местах. Чтобы снизить нагрузку на системы, имеет смысл выбрать продукты и сервисы, не требующие мощных интернет-каналов.

Фрагмент знаний.

### **SPEEDTEST.NET<sup>60</sup>.**

Этот фрагмент знаний поможет вашим иностранным партнерам проверить скорость интернет-соединения у себя дома. Вы будете очень ясно представлять себе, какой контент сможете использовать в виртуальном классе.

На Филиппинах и во многих других странах, в том числе и в ряде европейских, телефонные сети принадлежат государству. Получить телефонный номер для конференц-связи крайне сложно, а иногда и непомерно дорого. При необходимости групповых вызовов подумайте об использовании протокола VoIP.

Фрагмент знаний.

### **SKYPE.COM<sup>61</sup>.**

Если вы пытаетесь организовать онлайн-обучение в одной из стран, где трудно получить телефонную линию, попробуйте решить эту проблему с помощью Skype. Skype позволит не только провести конференц-колл внутри страны, но и установить связь с компьютера или мобильного телефона с абонентом в любой точке мира. С помощью Skype можно отправлять sms, обмениваться файлами и даже обеспечить совместный доступ к экрану.

Конечно, самыми главными препятствиями для успешной организации виртуального учебного класса могут стать языковые и культурные различия. Нередко собственные культурные традиции делают нас слепыми. Невозможно переоценить помощь компетентных

консультантов, которые, будто лоцманы, проведут вас через незнакомые опасные воды. Чтобы добиться успеха в глобальном масштабе вам, скорее всего, придется передать часть полномочий иностранным партнерам.

Начиная проект, мы всегда напоминаем себе о необходимости «мыслить глобально». Для этого недостаточно иметь перед глазами картинку, на которой изображен некто из другой страны. Нужно проникнуться культурой и языком людей, которых вы собираетесь учить.

Одно из замечательных преимуществ виртуального класса – скорость, с которой вы можете адаптировать содержание вашего курса. При правильном планировании вам не придется использовать печатные материалы, понадобятся лишь электронные. Это не только ускоряет подготовку, но и экономит деньги. Представьте, какую экономию вы сможете предложить спонсорам своего проекта!

Приспособить содержание под местную специфику бывает очень непросто. Шансы на успех значительно увеличиваются, если поручить это людям, продолжительное время живущим в соответствующей стране. Мы доверяем сотрудникам наших иностранных отделений адаптацию учебных рабочих материалов к местным особенностям восприятия. У нас великолепные отношения, и мы уверены, что они будут соблюдать наши стандарты качества. Они знают свою культуру изнутри и не включают в урок картинки и слова, неадекватно отражающие реальность или, что еще хуже, оскорбительные для обучаемых. И с переводом наших материалов на свой язык они справятся лучше любого, для кого этот язык не родной. Помните, высокое качество и успешная адаптация продукта помогут вам быстрее и с меньшими затратами осуществить проект.

Итак, если вы решили осваивать международный рынок, постарайтесь подготовиться ко всему, но не забывайте – вы обязательно столкнетесь с целым ворохом незапланированных проблем. Причем о многих препятствиях вы и догадываться не будете, пока не налетите на них. Для одних из вас все это будет захватывающим приключением, для других – истинным бедствием. Обязательно задумайтесь еще до начала проекта, справитесь ли вы с таким прессингом. Мы лично получаем от всего этого удовольствие! Лучший совет, который мы можем дать вам, – приступая к планированию, запланируйте проявлять гибкость.

Если вы собираетесь сделать свой виртуальный учебный класс глобальным, отталкивайтесь от предлагаемого ниже плана действий.

Взрыв обучения. План действий.

**Правило глобального позиционирования.**

Начать применение правила глобального позиционирования можно с ответов на ключевые вопросы:

**1. Для каких стран и языков вы хотите локализовать свой виртуальный курс?**

---

---

**2. С какой скоростью там работает Интернет?**

---

**3. Какие рабочие файлы (PowerPoint, InDesign, Word и т. д.) необходимо будет адаптировать?**

---

**4. Существуют ли в этих странах какие-либо особенности в системах коммуникации, которые вы обязательно должны учитывать (электропитание, телефон, Интернет)?**

---

**5. Кто поможет вам понять местную специфику? Как вам учесть в своем плане эти специфические моменты?**

---

**6. Есть ли у вас представители в стране, которые будут преподавать в виртуальном классе, или это будете делать вы сами, находясь на родине? Как вы решите проблему разницы часовых поясов?**

---

**7. Какие культурно значимые темы и обычаи вам лучше не затрагивать? На чем сделать акцент? Кто поможет вам во всем этом разобраться?**

---

Глава 11. Правило устойчивой орбиты.

**Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Одно дело – запустить новый виртуальный класс, совсем другое – вывести его на устойчивую орбиту.

Мы уже говорили о взрыве обучения и о том, как создаются фрагменты знаний. Теперь вам нужно создать другой тип взрыва – направленный взрыв, который позволит вам вывести ваш виртуальный класс на нужную орбиту и удержаться на ней.

Очень многие факторы способны помешать запуску вашего проекта. Самый серьезный из них – закон гравитации. В виртуальном мире он действует так же неотвратно, как и в реальном. Притяжение, тянущее нас назад, – это чьи-то предубеждения (скажем, босса, уверенного, что проект неосуществим и не нужен), это ограниченный бюджет, неграмотное планирование и реализация проекта, это недостаток фокуса и ваша собственная инерция. Вы должны преодолеть эту силу гравитации, чтобы добиться успеха. Иначе она притянет вас обратно, к устаревшему мышлению, обрекая ваш проект на провал.

#### Где ваша орбита.

Вы должны определить, где находится ваша орбита – место, в котором гравитация выпускает из захвата ваш проект виртуального обучения, – и затем распознать ее, когда вы ее достигнете. Чем определяется этот уровень: количеством людей, прошедших обучение за неделю? За месяц? За год? Определенным размером квартальной прибыли, обеспеченной вашей компании? Или экономией конкретной суммы дорожных расходов? Иногда вы видите свою орбиту, лишь оказавшись на ней.

Наши вебинары FranklinCovey LiveClicks уже вышли на свою орбиту, где мы надеемся благополучно продержаться какое-то время. Мы знаем это, поскольку:

- 1) люди просят, чтобы виртуальных классов становилось больше;
- 2) наши виртуальные курсы приносят достаточный доход для самоокупаемости;
- 3) они получили одобрение и признание руководства.

#### Запуск виртуального класса.

Чтобы запустить ваш виртуальный класс, вам потребуется мощный импульс, который позволит вашему проекту преодолеть силу гравитации, порождаемой скептиками, вашей собственной неуверенностью и круговоротом вашей ежедневной работы. Для обеспечения необходимой энергии у вас есть только вы и ваша команда.

Мы много раз были свидетелями успеха программ виртуального обучения, но и провалов наблюдали не меньше. Одним только и удалось, что слегка приподняться над стартовой площадкой. Другие, едва не достигнув орбиты, сгорали в плотных слоях атмосферы. Мы проанализировали известные нам успешные запуски и разделили их на два типа: силовые запуски и запуски в условиях критической инициативы.

### Силовые запуски.

Есть проекты, которые выталкивает на орбиту нестигаемая воля группы энтузиастов, объединенных ясным видением цели и решимостью сделать все необходимое для ее достижения. В 1961 г. президент Джон Кеннеди заявил, что к концу десятилетия мы отправим человека на Луну. Четкое понимание цели и воля команды NASA позволили осуществить этот амбициозный план. Вспоминая собственные удачные проекты в сфере онлайн-обучения, мы видим, что и сами достигали поставленных задач благодаря той же безграничной энергии и решимости. Нередко нас одолевало желание закрыть проект, потому что он давался слишком тяжело, а нам приходилось иметь дело с множеством конкурирующих приоритетов. Но у нас было «ясное видение цели», и мы хранили ей верность.

Силовой запуск требует колоссальной сфокусированности и приверженности. Ведь даты запуска так и норовят съехать, а внимание постоянно отвлекают другие проекты. Чтобы быть уверенным в успехе, вам, возможно, захочется привлечь других людей, которые стали бы вашей группой поддержки, перед которыми вам надо было бы отчитываться, и таким образом поддерживать свою мотивацию. Но знайте, что в конечном счете вам самим придется отвечать перед собой.

### Пример из жизни.

#### **Силовой запуск в Индии.**

Чрезвычайно трудно охватить традиционными тренингами более миллиарда человек. Раджан Кайкер, председатель совета директоров и управляющий директор, и Лавлин Рахейя, председатель и исполнительный директор отделения FranklinCovey в Индии и Южной Азии, поставили перед собой цель сделать жизнь своих соотечественников лучше с помощью высокоэффективных тренингов. У них есть возможность распространения так необходимых навыков лидерства и эффективности среди своих сограждан в Индии. И вот, чтобы расширить свои возможности, они обратились к практике виртуальных классов.

Раджан и Лавлин организовали силовой запуск проекта. Они были проактивны, создавая свою оргсхему виртуального обучения (системы, процессы и возможности), чтобы быть во

всеоружии, когда появится возможность использовать наработки. Раджан и Лавлин дали команде задание освоить необходимые технические и методические навыки преподавания в виртуальной реальности. Чтобы гарантировать успех, они установили точную дату запуска и делали все для выполнения этого плана. Каждую неделю они встречались с командой, чтобы убедиться, что в наличии имеется вся необходимая информация для успешного запуска. В результате они оказались абсолютно подготовлены к тому, чтобы реализовать свое видение посредством виртуальных классов.

### Запуски в условиях критической инициативы.

Это второй сценарий, позволяющий выйти на орбиту. Если вы должны уже к следующему кварталу обучить 2500 человек по всему миру, что вы станете делать? Насущная необходимость и срочность заставят вас мыслить по-новому.

### Пример из жизни.

#### **Запуск в условиях критической инициативы. Германия.**

Александра Альтман, генеральный директор Института лидерства FranklinCovey (FranklinCovey Leadership Institut) в Гамбурге, получила возможность участия в тендере на большой проект для одной очень крупной компании. Клиенту требовалось провести смешанное обучение по схеме: традиционный ИЛТ-курс, затем два виртуальных класса. Ее команда была безусловными профи в том, что касалось первой части проекта. Виртуальные классы у них готовы не были, но тем не менее они не сомневались в том, что смогут создать их. Они участвовали в тендере и выиграли его. Поскольку клиент нуждался в срочном проведении обучения, речь шла о запуске проекта в условиях критической инициативы. С усиленной энергией они стали внедрять и изучать технологии. Понадобилось усовершенствовать и методические навыки для усвоения нового стиля преподавания. Им пришлось в срочном порядке разработать оргсхему обучения и делать все для обеспечения успеха проекта.

Поскольку для Александры и ее команды были определены фиксированные и несдвигаемые даты, им легко было сохранять сфокусированность всех своих сил на запуске виртуального класса. И хотя было очень мало времени, они осуществили эффективный запуск проекта, а клиент остался очень доволен результатами.

Мы заметили, что после первого успешного запуска последующие проекты давались быстрее и проще. К примеру, одному нашему клиенту виртуальный курс для обучения десятков тысяч человек был нужен немедленно. Эта необходимость заставила нас в рекордные сроки вывести их ракету виртуального обучения на стартовую площадку и запустить ее на орбиту. Мы смогли

это сделать, поскольку уже имели за плечами несколько успешных запусков. Мы знали, что может пойти не так, и были способны быстро скорректировать программу.

Только старайтесь все же правильно рассчитать силы. Не обещайте клиенту того, что не в состоянии выполнить. Иначе вы рискуете собственной репутацией. Переоценка своих возможностей – прямой путь к провалу, особенно если вы пока новичок в проведении виртуальных классов. Чтобы подобного не произошло, привлекайте экспертов к участию в проекте и позволяйте им общаться напрямую и с лицами, заинтересованными в успехе вашего проекта, или с клиентами.

### Тренинг запуска.

Теперь поставьте себе цель обеспечить безупречную работу вашего виртуального класса. Для этого вам понадобится обучить членов своей команды тому, как грамотно выполнять новые задачи. Мы выделили два основных вида тренингов запуска: тренинг по распространению и тренинг по технической поддержке.

### Тренинг по распространению.

Тренинг по распространению рассчитан на каждого, кто будет продавать ваш продукт – как внутри вашей организации, так и внешним клиентам. Про эффективные маркетинговые коммуникации написаны сотни книг, поэтому не будем углубляться в эту тему здесь. Но вам необходимо иметь план коммуникации с этими людьми. Мы предлагаем план запуска, который включает в себя как минимум следующие элементы.

### План запуска.

#### ***Действия до запуска.***

- Составьте список членов команды и их обязанностей.
- Определите финансы и составьте руководство по ценам.
- Разработайте рекламные листовки или брошюры про ваш новый сервис.
- Организуйте FAQ – информационную базу, содержащую наиболее часто задаваемые вопросы – как своими, так и сторонними пользователями.
- Составьте справочник по продукту, объясняющий его основные характеристики и преимущества.
- Составьте материалы по технической поддержке для конечных пользователей.

- Подготовьте коммерческое предложение и его копию для рассылки по электронной почте потенциальным клиентам.

- Составьте сценарии для ваших торговых представителей.

- Разработайте и проведите тренинги по продажам, обучающие тому, как лучше позиционировать новый продукт для клиентов.

- Проведите тренинги для вашей команды, а затем проверьте работоспособность ваших процессов заказов и исполнения.

### ***Действия при осуществлении запуска.***

- Разошлите пресс-релиз или внутреннюю служебную записку.

- Регулярно проводите демонстрацию вашего виртуального класса – как внутри вашей организации, так и для внешних потенциальных клиентов.

- Соберите отзывы первых клиентов.

В дополнение к этим задачам мы советуем вам проводить еженедельные дозапусковые командные совещания, чтобы убедиться, что все участники оргсхемы обучения ответственно и последовательно выполняют свои функции и обязательства. Вам стоит также проводить ежедневные встречи уже после запуска виртуального класса, чтобы выявлять все возможные возникающие проблемы и оперативно решать их.

### **Фрагмент знаний.**

#### **Преодоление пропасти<sup>2</sup>.**

Из этой книги вы узнаете, как лучше преподнести достоинства вашего продукта внутренним заказчикам и клиентам.

#### **Тренинг по технической поддержке.**

Тренинг по технической поддержке следует проводить для каждого члена команды, а не только для службы технической поддержки, потому что вначале каждый будет получать звонки от учеников и преподавателей с просьбами помочь в решении разных проблем. Убедитесь, что команда готова к этому благодаря практичным тренингам и продуманным документам, содержащим ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ). У большинства платформ виртуальных классов есть хорошие сайты техподдержки с нужной информацией. Проследите,

чтобы все члены команды имели необходимые ссылки и заглядывали также на онлайн-форумы, если вдруг возникает проблема, которую они не могут решить.

И запомните: достижение орбиты – знаменательное событие, которое обязательно нужно отпраздновать. Это замечательно – чувствовать «невесомость», находясь вне зоны действия сил гравитации. Но будьте осторожны! Даже достигнув орбиты, вы можете вновь сойти с нее под влиянием притяжения старых взглядов и предубеждений. Нужны постоянные усовершенствования и достижения, чтобы не потерять высоту. Время от времени подпитывайте виртуальный учебный класс свежим и более продвинутыми программами обучения, выходите на новые рынки внутри и вне организации, выделяйте время для самообразования, следите за современными тенденциями в сфере онлайн-обучения. И вы не сойдете с устойчивой орбиты.

Взрыв обучения. План действий.

### **Правило устойчивой орбиты.**

Ответьте на 10 вопросов. Это поможет вам благополучно выйти на орбиту и удержаться на ней.

**1. Что обеспечивает запуск этого проекта — ваше видение и энергия или критическая инициатива?**

---

---

---

**2. Каков крайний срок запуска проекта виртуального обучения?**

---

---

---

**3. Каких показателей успеха вы должны добиться, чтобы выйти на заданную орбиту?**

---

---

---

**4. Отвели ли вы в своем расписании необходимое время на этот проект?**

---

---

---

**5. Как часто вы и члены команды будете собираться для обсуждения хода проекта?**

---

---

6. Есть ли у вас информационное табло, на котором отображаются ключевые показатели? Регулярно ли вы его обновляете?

---

---

7. Какие другие проекты будут отвлекать вас от данного проекта? Как вы собираетесь распределять свой ресурс между несколькими конкурирующими за ваше время задачами?

---

---

8. Каковы потенциальные угрозы? Есть ли у вас план действий в чрезвычайных обстоятельствах?

---

---

---

9. Как вы будете доносить информацию о проекте до ключевых заинтересованных сторон (руководства, клиентов, обучающихся)?

---

---

---

10. Как будут решаться технические проблемы в случае их возникновения?

---

---

---

## Глава 12. Осторожно!

### **Запись в Twitter (максимум 140 символов).**

Обучение продолжит меняться по мере появления новых фрагментов знаний. Будьте готовы приспосабливаться, изменяться и развиваться.

Кто предупрежден, тот вооружен. Правила, описанные в этой книге, постоянно меняются. Будут появляться новые технологии, возникать новые потребности, внедряться новые методы обучения и вводиться новые правила.

**Внимание!** Фрагменты знаний, порожденные феноменом взрыва обучения, будут плодить все больше и больше фрагментов знаний – невообразимое количество! Будьте готовы моментально адаптироваться к новой актуальной для вас информации, как только она станет доступной. Не забывайте постоянно обращаться к фрагментам знаний, чтобы учиться самому, изменяться и совершенствоваться по мере развития вашего виртуального класса.

**Внимание!** Ваши сегодняшние инструменты онлайн-преподавания будут завтра заменены более эффективными – лучше приспособленными к потребностям учеников и обеспечивающими более сфокусированное обучение. Будьте готовы осваивать их, совершенствовать свой виртуальный курс и использовать в нем новые инструменты, если они вам подходят.

**Внимание!** Успех вашего виртуального учебного курса зависит от ваших преподавателей. Именно они находятся на переднем рубеже общения с обучаемыми. Если они не смогут изменить свои подходы к информационному наполнению учебной программы, к схеме обучения и методам передачи знаний, риск неудачи значительно возрастает.

**Внимание!** Некоторые организации никогда не согласятся перестроить действующие схемы под онлайн-обучение. Если вы работаете в таком месте, серьезно обдумайте свое положение. Возможно, ваши революционные идеи никогда не воплотятся. Задайтесь вопросом, готовы ли вы пожертвовать ими. Если нет, вам следует искать другие организации, которым ваши таланты и идеи пойдут на пользу.

**Внимание!** Пока существуют люди, существуют и предубеждения. И некоторые из людей никогда, ни при каких обстоятельствах не изменят своего мнения о системах преподавания. Для них реальный учебный класс был, есть и будет единственным местом, где можно получить хорошее обучение. Прошлые успехи ослепляют их настолько, что они уже не в состоянии заметить ценность чего-либо нового. Нам нечего им сказать, кроме: «Всего хорошего!» Всем остальным мы говорим: «Друзья, мы переходим к более эффективным и результативным методам обучения».

**Внимание!** Если вы не можете обеспечить вербальную, визуальную и кинестетическую вовлеченность слушателей, это ставит под удар качество обучения и освоение ими нового поведения.

**Внимание!** Без постоянной практики вы почти наверняка проиграете. Практика, практика и еще раз практика! Вы должны досконально знать свой предмет и технологию преподавания.

**Внимание!** Без обратной связи от учеников вы упустите ценную информацию, которая помогла бы вам усовершенствовать ваш виртуальный класс. Людям нравится «оставлять свой след» – если это быстро и просто.

**Внимание!** Если вы планируете международный охват, этому начинанию придется посвятить немало времени и сил. Будьте готовы работать рано утром или по ночам из-за разницы между часовыми поясами. Вам обязательно нужно знать о причудах местной инфраструктуры – скажем, скорости интернет-соединения и качестве электроснабжения. Но что более важно, если вы не передадите некоторые полномочия на места, то часть вашего контента может оказаться неэффективной и не будет принята учениками.

**Внимание!** Главная причина провалов – неудачный запуск проекта. У вас должно быть достаточно времени, энергии и поддержки, чтобы «вывести на орбиту» свое детище. Но и когда нужный уровень будет достигнут, не забывайте уделять внимание тому, чтобы на нем удержаться. Иначе ваш виртуальный класс сорвется с орбиты и «сгорит в верхних слоях атмосферы».

**Внимание!** Взрыв обучения приобретает все более стремительный характер. Никаких признаков, что этот процесс замедлится, не видно. Появление новых фрагментов знаний никогда не прекратится. Вы должны понять, что такова реальность и новая система установок. Иначе вы никогда не будете готовы к изменениям, которые происходят постоянно.

Помните, не надо бояться новых идей. Лучше бойтесь старых.

Авторы и взрыв обучения.

Слово Трейону.

Позвольте мне прежде всего поделиться очень важными сведениями личного характера – они будут нелишними. Я родился, рос и учился в школе в ЮАР в 1970–1980-е гг. Это важно, поскольку цифровая революция проникла на Африканский континент только в конце 1980-х – начале 1990-х гг. Пожалуй, это объяснит тот факт, что я впервые познакомился с компьютером в 1995 г. Во время первой четверти в колледже я получил задание написать работу... на

компьютере. Как сейчас помню: отправился к преподавателю английского языка за разрешением писать от руки. Он выслушал мою убедительнейшую аргументацию, поразмыслил и сказал «нет».

Весь на нервах, я проследовал в компьютерный класс и просидел перед компьютером битый час, прежде чем решился спросить у техника, как он включается. Небольшая помощь, и вот я уже могу не только включить компьютер, но и найти текстовый редактор! Затем я перевел взгляд на клавиатуру – свое новое орудие письма – и понял, что проблемы только начинаются. То был миг выбора, одного из самых важных во всей моей жизни: научиться или погибнуть. Я и так уже был далеко от дома, окруженный шумными, хотя и милыми людьми с ужасным акцентом, и успел столкнуться с множеством новых захватывающих возможностей. Действительно ли мне нужно еще и компьютер осваивать?

Я решил научиться. Но на это ушло много времени. В первый вечер я убил почти 4 часа на одну-единственную страницу. На следующий день я написал вторую страницу за 3,5 часа. Медленно, но верно я не просто освоился с компьютером, но достиг мастерства. Позднее знакомство с ним все-таки вышло мне боком – я так и не научился как следует печатать. Мои руки не порхают над клавиатурой, как у всех нормальных людей, я пользуюсь лишь несколькими пальцами, тыча ими в кнопки. Непорядок? Увы, но, несмотря на эту очевидную ущербность, я печатаю довольно быстро. Хотя выглядит это непривлекательно. Мало кто может находиться со мной в одной комнате, когда я печатаю на компьютере, – такой это стресс для наблюдателя.

Любопытно в этой истории то, что она случилась 15 лет назад. Теперь же я большую часть времени провожу за компьютером, работаю и пишу на нем.

Однако припозднился я только с компьютером. Я один из первых пользователей PalmPilot, один из тех «психов», что выстраиваются в очередь за iPhone. Немалую часть этой книги я написал на iPad. Я активно пользуюсь Facebook и Yammer, блогами и Twitter. Каждый день я получаю и читаю отраслевые новости с помощью электронной почты, блогов, интернет-сайтов и мобильных приложений. Хотя моя эволюция началась только 15 лет назад, мне кажется, я вполне держусь в струе.

На сегодняшний день я имею степень магистра в Университете штата Юта в сфере педагогического дизайна (Instructional Design) и являюсь главным архитектором электронного обучения (Chief eLearning Architect) компании FranklinCovey, где отвечаю за разработку всех проектов в области онлайн-обучения.

Вот уже 15 лет я живу в Юте и большую часть своего времени «офлайн» уделяю моей талантливой жене и пятерым замечательным детям.

### Слово Мэтту.

Шел 1981 г. Я жил на западе США и учился в 6-м классе. Во всей школе лишь меня и еще двоих учеников выбрали для обучения тому, как пользоваться персональным компьютером. Компьютер был только один. Он напоминал большую бежевую пишущую машинку, соединенную проводами с телевизором. Он стоял в задней части класса, приковывая наши любопытные и опасливые взгляды. Это был Atari 800 с ОЗУ 64К – в те времена флагман в индустрии персональных компьютеров. Чего я тогда не знал, так это того, что сама идея данного устройства навсегда изменит мир.

Когда мне было 13 лет, родители купили мне вещь, которой не было ни у кого в округе, – мой собственный, личный компьютер! Друзья и соседи чередой потянулись взглянуть на новинку. К тому времени я уже был опытным программистом и умел делать игрушки, простые приложения и расчеты, помогавшие при подготовке домашних заданий. Я оказался на переднем фронте PC-революции – оседлал волну, которая становилась все шире и двигалась все быстрее. Отлично помню, как мой лучший друг, владелец Apple IIe, сказал, что однажды у наших компьютеров память достигнет гигабайта. Тогда я даже представить такого не мог – и вот буквально на прошлой неделе я купил портативный внешний привод на невообразимый терабайт. Убежден, что года через три столько будет уместаться в моем *телефоне*.

Начиная с 6-го класса, в моих руках перебивало столько компьютеров и компьютерных устройств, что всего и не упомнишь. Я проделал немалый путь, сохраняя свои работы сначала на кассетах, потом на флоппи-дисках, затем на жестких дисках и, наконец, с помощью облачных вычислений (технология распределенной обработки данных, при которой информация обрабатывается и хранится на удаленном сервере. – *Прим. ред.*) – именно так писалась и сохранялась эта книга. Будь сейчас начало 1980-х гг., я бы через модем со скоростью 300 бод выходил в систему BBS (Bulletin Board System – электронная доска объявлений. Способ общения пользователей компьютеров через коммутируемые телефонные сети. – *Прим. ред.*) – предшественницу Интернета, где знакомился с информацией, выкладываемой другими ее пользователями. Там легко было узнать о новых гаджетах и методах программирования. Так начинался мой собственный взрыв обучения.

Теперь у меня дома имеется множество девайсов для получения знаний, и я использую по максимуму все доступные на сегодняшний день возможности социальных сетей. И с нетерпением жду, какие эволюционные шаги совершит обучение завтра.

Я получил степень MBA в Университете штата Юта и являюсь глобальным директором FranklinCovey по онлайн-обучению. А по вечерам и выходным я муж своей жены и отец четверых детей.

#### Благодарности.

Мы благодарим всех друзей и членов семьи FranklinCovey за то, что замысел этой книги был претворен в жизнь. Спасибо вам, Шон Кови, Шон Мун, Скотт Миллер, Бойд Крэг, Адам Миллер, Кертис Морли, Сэм Брэкен, Энни Освальд, Брек Ингланд, Джерри Линн Уотли, Рут Баркер, Лей Стивенс, Кэтрин Нельсон, Терри Лайон, Пэм Паркин, Лаура Джонсон и Майкл Беттин.

Выражаем искреннюю признательность Кортни Мэтсон, Дэйву Грину, Брэду Огастину, Джули Беднар. Вы – сердце нашей команды проекта онлайн-обучения. Ваши вдохновение и талант очень помогли нам в написании этой книги.

Отметим художественный дар команды нашего креативного отдела. Без них эта книга не была бы опубликована. Благодарим вас, Джоди Карр, Кэссиди Бэк, Сара Томас, Джеймс Боули, Р. Венкатапати, Майкл Элвелл и Райли Онъон (талантливый иллюстратор книги).

Примите глубокую благодарность, специалисты нашей технической службы: Грэг Ромеро, Тайлер Статен, Адам Миллс, Крис Окелбэрри Дуг Картер, Блэйн Картер, Паркер Спендлав, Йон Фэм, а также и другие технические партнеры и разработчики.

Спасибо Райду Лэйтеру за редактуру и Деб Ланд за маркетинг и PR.

Особая благодарность нашим семьям за то, что терпели нас, пока мы писали эту книгу: Лаура, Уилл, Эмма, Джош и Кэролайн (Мердоки); Сони, Хлоя, Лейла, Руби, Джемма и ТиДжей (Мюллеры).

#### Фрагменты знаний. Ссылки.

1 <http://www.wikipedia.com>.

2 Международный союз телекоммуникаций (International Telecommunication Union – ITU)/База данных ICT, «The World in 2010: ICT Facts and Figures». Приводится с разрешения: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>.

3 Ознакомительный отчет JiWire о мобильной аудитории Q3 2010. Приводится с разрешения: <http://www.jiwiri.com/insights>.

4 Департамент образования США, Офис планирования, оценки и развития политики. «Оценка реальных примеров онлайн-обучения: метаанализ и обзор курсов онлайн-обучения». Вашингтон. 2010. Приводится с разрешения: <http://www.ed.gov/rschstat/eval/tech/evidence-based-practices/finalreport.pdf>.

5 Данные по корпоративному обучению: статистика, контрольные показатели и анализ рынка корпоративного обучения США (The Corporate Learning Factbook® 2010: Statistics, Benchmarks and Analysis of the U.S. Corporate Training Market). Bersin & Associates/Karen O'Leonard, January 2010. Доступно для участников исследований на сайте: <http://www.bersin.com/library> или для приобретения на сайте: <http://www.bersin.com/factbook>.

6 <http://www.pewresearch.org>.

7 <http://www.astd.org/content/publications>.

8 <http://www.elearningguild.com>.

9 <http://www.sloanconsortium.org>.

10 <http://www.broadband.gov>.

11 <http://www.usdla.org>.

12 <http://www.data.worldbank.org>.

13 <http://www.tripit.com>.

14 <http://www.urbansoon.com>.

15 Teresa Caffe. Зайдите на сайт <http://www.terramomo.com> и посмотрите рейтинги на <http://www.urbansoon.com>.

16 <http://www.foursquare.com>.

17 <http://www.genieo.com>.

18 <http://www.feedly.com>.

19 Flipboard. Приложение к iPad для получения RSS-лент из нескольких источников, а также из Twitter и Facebook.

20 <http://www.dictionary.com>.

21 Блог Куртиса Морли. Узнайте больше на сайте: <http://www.curtismorley.com>.

22 <http://www.m-w.com>. M-W (Merriam-Webster).

23 <http://www.academicearth.org>.

24 Статья о новой «фишке» Raytheon. Приводится с разрешения: [http://www.raytheon.com/newsroom/feature/rps10\\_vct](http://www.raytheon.com/newsroom/feature/rps10_vct).

25 Оргсхемы обучения ASTD. Словарь онлайн-обучения (ASTD Learning Circuits, E-learning Glossary). См. определения промышленных отраслей в словаре Американского общества тренинга и развития, <http://www.astd.org/LC/glossary>.

26 <http://www.linkedin.com>. Вступите в группу профессионалов в области организации обучения и онлайн-преподавания.

27 Гильдия онлайн-обучения (The eLearning Guild). На сайте <http://www.elearningguild.com> вы можете вступить в гильдию, получить доступ к исследованиям и общаться с другими членами сообщества.

28 BlogRank (раздел на сайте Invesp). BlogRank индексирует и собирает данные примерно из 20 000 блогов, используя свыше 20 различных факторов, в том числе присутствие в RSS, исходящие ссылки, рейтинги Compete, Alexa и Technorati и популярность в социальных сетях. Список лучших блогов по онлайн-обучению см. на сайте: <http://www.invesp.com/blog-rank/elearning>.

29 Данные по корпоративному обучению: статистика, контрольные показатели и анализ рынка корпоративного обучения США (The Corporate Learning Factbook® 2010: Statistics, Benchmarks and Analysis of the U.S. Corporate Training Market). Bersin & Associates/Karen O'Leonard, January 2010. Доступно для участников исследований на сайте: <http://www.bersin.com/library> или для приобретения на сайте: <http://www.bersin.com/factbook>.

30 <http://www.smartbrief.com>.

31 <http://www.linkedin.com>. Вступите в группу eLearning Guild.

32 <http://www.howstuffworks.com>.

33 <http://www.youtube.com>.

34 <http://www.indeed.com>.

35 <http://www.careerbuilder.com>.

36 <http://www.monster.com>.

37 <http://www.dictionary.com>.

38 <http://www.encyclomedia.com>.

39 <http://www.awesomestories.com>.

40 <http://www.visionar.com>.

41 <http://www.commoncraft.com>.

42 <http://www.elearninginteractions.com>.

43 <http://www.vuvox.com>.

44 <http://www.dipity.com>.

45 Малкольм Гладуэлл. Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? – М.: Юнайтед Пресс, 2010. (Outliers. The Story of Success. Malcolm Gladwell. Изд. Little, Brown and Company, подразделение Hachette Book Groups, Inc., 2008 г.).

46 Джефф Колвин. Выдающиеся результаты. Талант ни при чем! – М.: Манн, Иванов и Фебер, 2009 (Talent is Overrated. What really Separates World-Class Performers From Everybody Else. Geoffrey Colvin. Изд. Penguin Group, 2008 г.).

47 Adobe Acrobat Resource Center. <http://www.adobe.com/resources/acrobatconnect>.

48 WebEx MyResources. <http://www.support.citrix.com>.

49 <http://www.gototraining.com>.

50 Citrix Knowledge Center. <http://www.support.citrix.com>.

51 Microsoft LiveMeeting Resource Center. <http://www.office.microsoft.com/en-us/live-meeting>.

52 20 вещей, которые я узнал («20 things I learned»). <http://www.20thingsilearned.com//home>.

53 Академия Хана (Khan Academy). <http://www.khanacademy.org>.

54 <http://www.foursquare.com>.

55 <http://www.gowalla.com>.

56 <http://www.surveymonkey.com>.

57 <http://www.zoomerang.com>.

58 Фред Райхельд. Книга о настоящей прибыли и реальном росте – М.: Поколение, 2007 (Fred Reichheld, The Ultimate Question. Harvard Business School Publishing, 2006, Boston).

59 Общедоступные данные Google. <http://www.google.com/publicdata/home>. На сайте размещена информация Всемирного банка. Главная подборка показателей развития по версии Всемирного банка, составленная на основе официально признанных источников из разных стран. Это самые свежие и точные данные о развитии со всего мира, в том числе национальные, региональные и глобальные показатели. Узнайте больше по адресу <http://www.data.worldbank.org>.

50 <http://www.speedtest.net>.

61 <http://www.skype.com>.

62 Джеффри Мур. Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хай-тек-товаров массовому потребителю. – М.: Вильямс, 2006 (Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers. Geoffrey Moore. HarperBusiness, 1999. New York).

Мэттью Мердок, Трейон Мюллер.

### Содержание.

#### **Взрыв обучения: Девять правил эффективного виртуального класса.**

- Прочитав эту книгу, вы:
- Предисловие к русскому изданию.
- Предисловие Стивена Кови.
- Виртуальный класс.
- Новая система установок.
- Глава 1. Взрыв обучения.
  - Запись в Twitter (максимум 140 символов).
  - Взрыв обучения.
  - Катализаторы, которые вызвали взрыв обучения.
  - Фрагмент знаний.
  - Взрывная волна разрастается.
  - Фрагмент знаний.
  - Взрыв обучения. План действий.
- Глава 2. Фрагменты знаний.
  - Запись в Twitter (максимум 140 символов).
  - Фрагменты знаний.
  - Обмен вашими фрагментами знаний.
  - Игра «Фрагменты знаний».

- Как организовать ваши фрагменты знаний.
- Организаторы фрагментов знаний.
- Лучшее будущее сегодня!
- Правило.
- Взрыв обучения. План действий.
- Новая система правил.
- Глава 3. Правило непрерывного изменения.
- Запись в Twitter (максимум 140 символов).
- Эволюция.
- Пример из жизни.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 4. Правило миграции знаний.
- Миграция знаний.
- 1. Содержание.
- Пример из жизни.
- Резюме.
- Пример из жизни.
- Разбивка.
- Пример из жизни.
- 2. Продолжительность.
- Пример из жизни.
- 3. Дизайн обучающих программ.
- Пример из жизни.
- Процесс SOLID.
- SOLID.
- Фрагмент знаний.
- 4. Способ ведения.
- Окружающая обстановка виртуального урока.
- Надежные способы подготовки окружающей обстановки вашего виртуального урока.
- Техника ведения обучения.
- Пример из жизни.
- Взрыв обучения. План действий.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 5. Правило оргсхемы обучения.
- Запись в Twitter (максимум 140 символов).
- Оргсхема обучения.
- Шаг 1. Начните с ключевой команды.
- Пример из жизни.
- Фрагмент знаний.
- Шаг 2. Думайте над крупным, работайте над мелким.
- Пример из жизни.
- Фрагмент знаний.
- Шаг 3. Найдите руководителей-пионеров.
- Пример из жизни.
- Шаг 4. Сделайте все правильно с самого начала.
- Пример из жизни.
- Рабочий лист IT-команды.
- Шаг 5. Измеряйте свой прогресс и всем о нем сообщайте.
- Пример из жизни.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 6. Правило преодоления предубежденности.
- Предубеждения руководителей.
- 1. «Защитники своей территории».

- Фрагмент знаний.
- 2. «Рабы привычки».
- Фрагмент знаний.
- 3. «Тревожные».
- Фрагмент знаний.
- 4. «Непросвещенные».
- Фрагмент знаний.
- Предубеждения обучающихся.
- Фрагмент знаний.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 7. Правило виртуальной вовлеченности.
- Невербальная вовлеченность.
- Как добиться вовлеченности виртуальных учеников?
- 1. Вербальная вовлеченность.
- Обусловленность.
- Десять методов создания вербальной вовлеченности.
- Пример из жизни.
- Пример из жизни.
- 2. Визуальная вовлеченность.
- Пять методов создания визуальной вовлеченности.
- Фрагмент знаний.
- Фрагмент знаний.
- Фрагмент знаний.
- 3. Кинестетическая вовлеченность.
- Пять методов создания кинестетической вовлеченности.
- Кинестетические инструменты будущего.
- Фрагмент знаний.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 8. Правило личной практики.
- 1. Мастерство обращения с платформой.
- Понимание технических основ.
- Имейте запасной план.
- Фрагмент знаний.
- 2. Наблюдение за экспертом.
- Пример из жизни.
- 3. Копирование.
- Пример из жизни.
- 4. Персонализация.
- Пример из жизни.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 9. Правило «большого пальца» (эффективной обратной связи).
- Фрагменты знаний.
- 1. Сделайте процесс легким и удобным.
- Фрагменты знаний.
- 2. Обеспечьте краткость процесса.
- Пример из жизни.
- 3. Слушайте и извлекайте уроки.
- Пример из жизни.
- 4. Осуществляйте изменения.
- 5. Повторяйте часто.
- Пример из жизни.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 10. Правило глобального позиционирования.

- Виртуальный класс становится глобальным.
- Фрагмент знаний.
- Барьеры на пути к глобальности.
- Фрагмент знаний.
- Фрагмент знаний.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 11. Правило устойчивой орбиты.
- Где ваша орбита.
- Запуск виртуального класса.
- Силовые запуски.
- Пример из жизни.
- Запуски в условиях критической инициативы.
- Пример из жизни.
- Тренинг запуска.
- Тренинг по распространению.
- План запуска.
- Фрагмент знаний.
- Тренинг по технической поддержке.
- Взрыв обучения. План действий.
- Глава 12. Осторожно!
- Авторы и взрыв обучения.
- Слово Трейону.
- Слово Мэтту.
- Благодарности.
- Фрагменты знаний. Ссылки.

- 
- 
- 
- 

