



# *Active* **Training**

Fourth Edition

# *Active* **Training**

A Handbook of Techniques,  
Designs, Case Examples, and Tips

Mel Silberman &  
Elaine Biech

Assisted by Carol Auerbach

WILEY

Изображение на обложке: Студия Faceout  
Дизайн покрытия: Вайли

Эта книга напечатана на бескислотной бумаге.

Copyright © 2015 партнерами отлива, inc. Все права защищены

Изданный John Wiley & Sons, Inc., Хобокен, Нью-Джерси

Изданный одновременно в Канаде

Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена, сохранена в поисковой системе или передана в любой форме или каким-либо образом, электронная, механическая, фотокопирование, запись, просмотр, или иначе, за исключением разрешенного согласно Разделу 107 или 108 1976 Закон об авторском праве Соединенных Штатов, или без предварительного письменного разрешения Издателя или без разрешения через оплату соответствующей платы за копию Центру Разрешения Авторского права, 222 Розевуд-Драйв, Дэнверз, Массачусетс 01923, (978) 750-8400, факс (978) 646-8600, или в сети в [www.copyright.com](http://www.copyright.com). Запросы Издателю для разрешения должны быть адресованы Отделу Разрешений, John Wiley & Sons, Inc., 111 Ривер-Стрит, Хобокену, Нью-Джерси 07030, (201) 748-6011, факс (201) 748-6008, или онлайн в [www.wiley.com/go/permissions](http://www.wiley.com/go/permissions).

Предел Ответственности/Правовой оговорки Гарантии: В то время как издатель и автор приняли все возможные меры в подготовке этой книги, они не делают представлений или гарантий относительно точности или законченности содержания этой книги и определенно отказываются от любых подразумеваемых гарантий высокого спроса или пригодности для конкретной цели. Никакая гарантия не может быть создана или расширена торговыми представителями или написана материалы продаж. Совет и стратегии, содержащиеся здесь, могут не быть подходящими для Вашей ситуации. Вы должны консультироваться с профессионалом где соответствующий. Ни издатель, ни автор не должны быть ответственными за убытки, возникающие отсюда.

Для получения общей информации о наших других продуктах и услугах, пожалуйста, свяжитесь с нашим Отделом Работы с клиентами в пределах Соединенных Штатов по телефону (800) 762-2974 вне Соединенных Штатов по телефону (317) 572-3993 или факсу (317) 572-4002.

Вайли издает во множестве печати и электронных форматов и печатью по требованию. Некоторый материал, включенный со стандартными печатными версиями этой книги, не может быть включен в электронные книги или в печать по требованию. Если эта книга относится к СМИ, таким как компакт-диск или DVD, который не включен в версию, которую Вы купили, Вы можете загрузить этот материал в <http://booksupport.wiley.com>. Для получения дополнительной информации о продуктах Вайли, посетите [www.wiley.com](http://www.wiley.com).

**Данные Каталогизации в публикации библиотеки Конгресса находятся на файле.**

9781118972014 (hbk)  
9781118972038 (ePDF)  
9781118972021 (epub)

Напечатанный в Соединенных  
Штатах Америки 10 9 8 7 6 5 4 3 2



# Содержание

Признание / xi  
Предисловие / xiii  
Цели Этой Книги / xiv  
Как Эта Книга Организована / xv

## **ЧАСТЬ ОДИН ВВОДЯЩЕЕ АКТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ / 1**

Природа Взрослого, Учащегося / 2  
Социальная Сторона Изучения / 6  
Беспокойства По поводу Активного Обучения / 7  
Поставка Активного Обучения / 10

## **ЧАСТЬ ДВА ПРОЕКТИРОВАНИЯ АКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ / 13**

Шаги для Проектирования  
Активного Обучения / 15,  
Что находится в Двух частях Главы? / 17

### **Глава Один Потребности Обучения Оценки / 19**

Почему Делают Оценку? / 20  
Какая информация Должна быть Собрана? / 23,  
Как информация может быть Собрана? / 29  
Что, Там Делает Надлежащую Оценку? / 38

### **Глава Два Развивающихся Активных Учебных Цели / 41**

Устанавливание  
Изучения Целей / 42  
Цели Отбора / 44



Определение Целей / 47  
Выражение Целей / 48  
Сообщение Учебных Целей Другим / 49

**Глава Три Упражнения Открытия Создания / 53**

Чего Вводные Упражнения Достигают / 53  
Что Иметь в виду, Создавая Вводные Упражнения / 67 Десять  
Способов Открыть Активную Действительную Учебную Сессию  
Онлайн / 68  
Десять Способов Получить Участие / 69

**Глава Четыре Подготовки Благоприятных для ума Представлений / 75**

Пять Способов Получить Интерес Вашей Аудитории / 75  
Пять Способов Максимизировать Понимание и Задержание / 82 Пять  
Способов Вовлечь Участников Во время Представления / 88 Пять  
Способов Укрепить Представления / 94  
Пример Хорошо разработанного Представления / 99

**Глава Пять Альтернативных методов Открытия к Представлению / 103**

Демонстрация / 103  
Примеры / 105  
Управляемое Обучение / 109  
Запросы Группы / 110  
Информационный поиск / 113  
Исследовательские группы / 115  
Мозаика, Учащихся / 118  
Изучение Турнира / 121  
Применение Альтернатив Общей Теме / 123

**Глава Шесть Используя Основанное на опыте Изучение Подходов / 129**

Ролевая Игра / 130  
Игры и Моделирования / 139  
Наблюдение / 144  
Умственные Образы / 148  
Задачи записи / 152  
Обучение на практике / 155

## **Глава Семь Проектирующих Активных Учебных Действий / 165**

Три Главных Компонента Любого Дизайна / 165  
Основных Вопросов О Любом Дизайне / 169  
Остающиеся Детали / 170  
Три Подсказки для Творческих Проектов / 172

## **Глава Восемь Упорядочивающих Активных Учебных Действий / 177**

Основные Упорядочивающие  
Руководящие принципы / 178  
Применений Упорядочивающих  
Руководящих принципов / 181  
Более прекрасная Сторона  
Упорядочивания / 188  
Основанного на опыте Изучения  
Последовательностей / 193

## **Глава Девять Планирующих Активных Программ обучения / 199**

Макродизайн Активной Программы обучения / 199

## **Глава Десять Соединяющегося Активного Изучения во Всем Обучении / 207**

Асинхронное Электронное изучение / 208  
Основанное на группе Электронное изучение / 212  
Действительных Классных комнат / 216  
Смешанное Изучение / 218  
Социальные СМИ Расширяют Активное Обучение и  
развитие / 220 м.,  
Изучающие Варианты Моменты Предложений / 223

## **ЧАСТЬ ТРИ ПРОВЕДЕНИЯ АКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ / 229**

### **Глава Одиннадцать Начал Активная Программа обучения / 233**

Подготовка Себя Мысленно / 233  
Подготовки Физической среды / 236  
Приветствие Участников и Установление Связи / 242  
Получение Лучше всего из Первых Тридцати Минут  
Обучения / 245 Рассмотрений Повестки дня / 246  
Приглашение Обратной связи к Повестке дня / 248

## **Глава Двенадцать Получений Руководства Группы / 253**

Нормы Setting Group / 253  
Управление Выбором времени и Шаганием / 255  
Увеличение Восприимчивости к Лидерству / 257  
Обработка с проблемными ситуациями / 258

## **Глава Тринадцать Предоставления Представлений и Продвижение Обсуждений / 267**

Знание Группы / 267 Организаций  
Представления / 271  
Наблюдение Языка тела / 273  
Добавления Visuals / 275  
Создание Гладких Переходов / 277  
Облегчений Живого Обсуждения / 279

## **Глава четырнадцать облегчений структурированные действия и продвижение Команды, Учащихся / 287**

Структурированные Действия / 287  
Команда, Учащиеся / 298

## **Глава Пятнадцать Заключений Активной Программы обучения / 307**

Рассмотрение Содержания Программы / 307  
Получение Заключительных Вопросов и Проблем / 309  
Самооценок Продвижения / 312  
Сосредоточение Назад на Заявлении о приеме на работу / 315  
Выражений Заключительных Чувств / 316

## **ЧАСТЬ ЧЕТЫРЕ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ЦЕННОСТИ АКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ / 319**

## **Глава Шестнадцать Обеспечений Назад на Заявлении о приеме на работу / 321**

До Программы обучения / 321  
Во время Программы обучения / 323  
В конце Программы обучения / 324  
Оценки Препятствия / 328  
Консультация пэра / 329  
Самоконтроль / 330  
Последующая Тренировка и Поддержка / 340

## **Глава Семнадцать Оценок Активной Программы обучения / 343**

Расширение Четырех Уровней Оценки / 344

Оценки Проектирования / 354

Получите Обратную связь По пути / 355

## **ЧАСТЬ ПЯТЬ РАЗВИВАЮЩАЯСЯ РОЛЬ ТРЕНЕРОВ / 359**

### **Глава Восемнадцать Расширенных Ролей для Тренеров / 361**

Onboarding / 362

Продвижение Изменения / 364

Тренировка менеджеров / 367

Менторство Программ / 368

Внутренняя Консультация / 371

Строящие Команды / 373

### **Глава Девятнадцать Новых Деловых Фактов для Тренеров / 379**

Выполнение Больше с Меньше / 380 Глобализация / 382

Работа с Рабочими силами Multigenerational / 384

Работы с С-набором / 386

Управление продавца / 388

Работа с Экспертами в предметной области / 390

Мы Достигли Конца — Или действительно ли Это - Начало? / 391

Ссылки / 395

Об Авторах / 399

Индекс / 401



# Признание

..... **Необходимое** для этой книги должно было создать дань Мэлу Зильберману. Спасибо тем, кто занял дополнительное время, чтобы сказать нам, как Вы знали Мэла или как он коснулся Вашей жизни. Вы найдете их слова всюду по книге: Кэрол Ауэрбах, Жан Барбазетт, Эд Бетоф, Джейн Бозарт, Марлин Кэрозелли, Зубец Крокетт, Карэн Лоусон, Тери Б. Ланд, Гейл Дж. Моут, Софи Оберштайн, Лайза Оуэнс и Кэти Шерт.

Мэтт К. Дэвис, главный редактор John Wiley and Sons, предложил идею оживить работу Мэла. Это была честь встретиться со всеми людьми, жизнью которых Мэл коснулся. Даже больше это было волнующим и захватывающим. Спасибо Кэрол Ауэрбах, которая помогла в пересмотре *Активного Обучения*. Ее тщательность, опыт с предыдущими выпусками и мудрый адвокат были включены в эту книгу. Благодаря мастерству редактирования Chaitanya Mella. Благодаря моему партнеру во всех этих проектах письма, Дэну Грину, который сохраняет меня питаемым и нормальным.

Поддержка пришла в форме вкладов от нескольких коллег, которые обеспечили действия, вдохновение и содержание: Венди Аксельрод, NalellyAzullay, Диана Буэр, Джейн Бозарт, Венди Гейтс Корбетт, Джо Линн Файнштейн и Синди Хаггет. Спасибо.

И наконец, учебные профессионалы и аспиранты, которые внесли подсказки, проекты и примеры случая в первых трех выпусках позволили этому выпуску. Они включают Джеки Агостини, Мари Ами-Тэйлор, Шарона Балабана, Жана Барбазетта, Джеффа Брауна, Шарона Боумена, Меган Берк, Марион Бернс, замок Gretchen, Клэр Конвей, Карэн Динунцио, Карэн Джонсон Дуггер, Джермэйн Эдвардс, Кевина Эйкенберри, Джоди Гэнди, Аллана Геллера,

*xi*

Крис Гиллеспи, Нил Гудмен, Линда Герра, Фреда Хэнсберг, Дэн Харви, Энн Хоюзр, Кэтлин Хулс, Линда Хайман, Мэриэнн Кинан, Джефф Киндлер, Стив Крапп, Дженис Энглер Маркс, Моника Макграт, Рик Макнайт, Элейн Менделоу, ChrissaMerron, Ли Миллер, Пятнышко Бури, Ли Мандэнк, Karla Nurguzk, Д. Дж. О'Лолин, Синди Перкисс, Билл Пинчук, Йота Рэймонд, Сэнди Савиль, Серебро Селезенки, Скотт Симмермен, Джордж Спенс, Билл Стибер, Фэй Топит, Мария Судек, Запад Карона, Сьюзен Вилан, Вики Уайтлинг, Шарлотта Зэбэк и Рут Зэслофф.

И, особенно, благодаря Мэлу Зильберману для Вашего вклада в профессию.

# Предисловие

..... **Этот** четвертый выпуск основан на том же самом прочном фундаменте activetraining, порожденного Мэлом Зильберманом. Это была честь, которую попросят восстановить активную работу изучения, которую начал Мэл. Моя цель состоит в том, чтобы продолжить признавать его работу всюду по книге, уважая его голос, праздную и расширяя его идеи и привлекательных других, чтобы отдать дань Мэлу.

Один из личных руководящих принципов Мэла был, “Это не то, что Вы даете им; это - то, что они убирают, который рассчитывает.” Мэл полагал, что не имело значения, сколько информации Вы распространили. Если ученик был неспособен сохранить, это, учась не произошло. Я последовал совету Мэла, когда я отредактировал эту книгу. Я попытался пересмотреть и добавить вещи, которые сделают содержание чем-то, что Вы можете убрать.

Мэл и я начали в этой области в приблизительно то же самое время, и хотя Мэл ввел термин “Активное Обучение,” мы оба верили, осуществленный, и разъяснили идентичные основные положения в течение наших карьер. В течение нескольких лет прежде, чем я был единогласно основан в истории изучения и развития, и прежде, чем я услышал о Малкольме Ноулзе, я думал, что изобрел Взрослую Теорию обучения. Мэл и я вдоволь посмеялись об этом, когда я встретился в первый раз с ним.

Это были двадцать пять лет начиная с первого выпуска Мэла *Активного Обучения: Руководство Методов, Проектов, Примеров Случая и Подсказок* пробито на наши книжные полки. Таким образом, именно 2015 был отобран для четвертого выпуска.

**ЦЕЛИ  
ЭТОЙ  
КНИГИ**

Верные защитники Мэла все еще следуют за его активными понятиями изучения. Многие представлены всюду по этому и его *101 Способу Сделай* книги *TrainingActive*. Сильная поддержка Мэла основана на факте это работа hisconcepts. Обучение "активное", когда ученики делают большую часть работы. Ученики рассматривают содержание, решают проблемы, принимают решения и практикуют навыки. Это гарантирует, что они готовы применить то, что они изучили, как только они возвращаются к рабочему месту или везде, где они намереваются использовать свои недавно приобретенные навыки и знание. Как его предшественники, у этого четвертого выпуска *Активного Обучения* есть три цели:

**1. Исследовать все аспекты обучения**

У обучения есть фронт, середина и конец. Фронт вовлекает все действия, вовлеченные перед первым понижением, или осуществление когда-либо развивается. В первую очередь оценка учебной потребности и учреждение учебных целей. Середина содержит подробное планирование и поставку программы обучения. Конец сосредотачивается на событиях, которые поощряют назад на заявлении о приеме на работу, продолжающейся исполнительской поддержке и оценке учебных результатов. Этот выпуск *Активного Обучения* обеспечивает всестороннее рассмотрение этих трех фаз обучения.

**2. Способствовать активному подходу к обучению**

Активный подход к обучению вовлекает обязательство *изучить bydoing*. Все, что мы знаем о взрослых учениках, предлагает, чтобы участники были активно заняты во время программы обучения для результатов произойти. Если будет немного деятельности, то участники забудут или будут не в состоянии применить то, что им преподают и надоедятся представленным материалом. Этот новый выпуск *Активного Обучения* продолжает определять то, что предназначается активным подходом к обучению и как это может быть осуществлено эффективно. Это идет вне классной комнаты и представляет активные идеи изучения для действительных классов онлайн, используя социальные СМИ, м. изучения, и другое возбуждение обрабатывает доступный нашей профессии.

### **3. Обеспечить практическое руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок**

Поскольку *Активное Обучение* способствует обучению на практике, оно показывает, как приобрести эти навыки посредством *изучения примером*. Это не только описывает несколько активных учебных методов, но также и иллюстрирует, как они применены в фактических учебных ситуациях. Проекты и примеры случая, оттянутые от профессионалов обучения частного и общественного сектора, представлены, чтобы дать идеи читателей для их собственной ситуации. Одна из характерных особенностей

*Обучение ofActive* - большое разнообразие учебных тем, от которых потянулись его примеры. Все примеры достаточно гибки, чтобы быть настроенными к темам и группам, любой читатель мог бы быть обучением.

С 1990, года, когда первый выпуск был издан, много произошло. Обучение продолжает поставляться в параметрах настройки классной комнаты, но теперь также поставлено новыми способами, которые были только видением в 1990. Представление обучения, поскольку что-то, что только происходит в классных комнатах, было расширено, чтобы включать понятие, что обучение означает поддерживать изучение везде, где это происходит в организации — на встречах, на мониторах, через наставники, во время проектов команды работы, или на Вашем smartphone.

Много примеров учебных действий и проектов включены в этот четвертый выпуск. Вы найдете примеры случая из длинного списка учебных тем в *Активном Обучении*. Они включают темы, такие как профессиональное развитие, управление изменениями, служба заботы о детях, тренировка, коммуникативные способности, управление конфликтом, культурное многообразие, обслуживание клиентов, развитие лидерства, решение задач, управление проектом, продажи, планирование последовательности, тимбилдинг, поезд тренера и другие. Они также происходят из множества отраслей промышленности включая банковское дело, правительство, здравоохранение, страховку, производство, недвижимое имущество и других.

**КАК ЭТО  
КНИГА  
ОРГАНИЗ  
ОВАНА**

Эта книга организована в пять частей: старт вначале с пониманием больше об активном обучении и окончании новыми ролями и фактами для тренеров.

Часть Первая определяет и содержит объяснение для активного подхода к обучению. Это было обновлено, чтобы отразить последнюю теорию, исследование и практику. Между прочим это исследует случай на активное обучение. Это содержит обсуждение природы изучения взрослого, исследуя причины, почему взрослые изучают лучше всего, когда они активные в процессе обучения. Это также идентифицирует часто задаваемых людей вопросов, обеспокоенных введением активных учебных методов, чаще всего спрашивают. Наконец, это исследует контексты, в которых поставлено активное обучение. В то время как большинство обучения имеет место в параметрах настройки типа классной комнаты, активный подход к обучению может быть включен онлайн на работе, или в других способах поставки.

Часть Вторая считает все шаги необходимыми, от открытия до заключительных элементов, чтобы создать учебный дизайн для активной программы обучения, курса, мастерской, действительной классной комнаты или сессии. Вы сочтете эти имена взаимозаменяемыми всюду по книге. Вы можете должными быть, чтобы только щипнуть курс немного, или Вы можете быть в полном контроле над дизайном курса. Это находится в этой ситуации, пытаясь сделать многократные проектные решения, которые составляют программу профессиональной подготовки, что много подсказок, проектов и примеров случая описали, становятся особенно полезными. Вы сочтете примеры для изучения онлайн опрыснутыми всюду по всей книге, но можете заметить их здесь более чем когда-либо. Глава 10, “Включая Активное Обучение во Все Изучение,” была обновлена и включает дополнительную дискуссию об изучении онлайн и расширенное обсуждение социальных СМИ и м. изучения.

когда

Часть Три покрытия каждый аспект учебной поставки, включая урегулирование климата, участие вербовки, руководящее участвующее поведение и организацию основанных на опыте действий. Этот четвертый выпуск *Активного Поезда-ingemphasizes*, что Вы можете сделать, чтобы создать опыт для Ваших участников. Вы найдете новые примеры и шаблоны повсюду.

Часть Четыре исследует, как расширить ценность обучения посредством последующих действий и оценки. Вы найдете, что обе из этих глав расширились. Последующие действия наслаждаются расширенную модель Kirkpatrick, чтобы включать возвращение на ожидания (ROE) как инструмент измерения.

Часть Пять является полностью новой секцией. Это представляет две главы. "Расширенные Роли для Тренеров" смотрят на то, как Вы можете использовать Активные Учебные методы в своих onboarding программах, когда Вы призваны, чтобы привести изменение, когда и почему Вы тренируете менеджеров и несколько других ролей. Вторая все-новая глава, "Новые Деловые Факты для Тренеров," обеспечивает идеи, когда Ваша работа обращается к Вам с просьбой делать больше с меньше, участвует в глобализации или управлении продавца, работе с multigen-erational рабочей силой и других новых центрах.

Если Вы плохо знакомы с учебной окружающей средой, или студент, учащийся область впервые, читая *Активное Обучение*, может помочь Вам изучать причины, почему тренеры делают выбор дизайна и поставки, который они делают, создавая активную программу обучения. Кроме того, Вы изучите множество методов помощи, которые могут помочь Вам проводить любую программу обучения профессионально. Примеры помогают Вам иметь смысл из компонентов хорошей активной программы обучения в способе, которым никогда не мог прямой текст.

Я надеюсь, что *Активное Обучение* будет непрерывно предоставлять Вам определенное руководство, поскольку Вы ссылаетесь на книгу в течение своей карьеры, работаете ли Вы в бизнесе, правительственном, или образовательном урегулировании. Книга предназначена, чтобы быть практичной и полезной для Вас.

*Норфолк, Вирджиния  
Апрель 2015*

Элейн Бич

# *Active* **Training**

Часть один

# Активное представление Обучение

.....*Training* метод усиления человеческой работы. Способность человека Whenever выполнить работу ограничена отсутствием знаний или умением, имеет смысл соединять тот промежуток, обеспечивая необходимую инструкцию.

Кажется простым, не так ли? Не действительно. Проблема начинается с понятия, что изучение чего-то, что Вы уже не знаете, требует, чтобы другой человек (тренер) или среда (книга, компьютер) обеспечил ее.

Одно из любимых упражнений Мэла должно было покрыть наручные часы противоположной рукой и спросить тех, кто наблюдает, "Что я делаю?" Немедленно, кто-то сказал бы, "Вы покрываете свои часы." Он тогда просил бы синоним для *покрытия* слова. Как правило, предложения те, которые *скрываются, затените, или блок* дан. С этим открытием он сказал бы, "В следующий раз у Вас есть что-то, чтобы покрыть человеком, который Вы - обучение, Вы могли бы скрывать информацию, затеняя его, или полностью блокировать его от представления. Поэтому, в тот момент, это - *Ваша* информация и *Ваше* понимание его. Это не принадлежит *другому* человеку." Пункт Мэла был то, что как тренеры мы должны думать о том, "как" мы "затрагиваем" тему, удостоверившись, что мы не препятствуем тому, чтобы ученик "раскрыл" ее; этот процесс "раскрытия" только происходит на основании собственной деятельности ученика. В конечном счете Вы — или книга или компьютер — не можете сделать работы для ученика.

Активное обучение происходит, когда участники делают большую часть работы. Если Вы аккуратно упаковываете информацию или изящно демонстрируете навыки, Вы, не участники, делаете "работу" для них.

## ПРИРОДА ВЗРОСЛОГО ИЗУЧЕНИЯ

Никто не предполагает, что хорошо разработанная инструкция ненужная. Ключ к эффективному обучению, однако, то, как действия изучения разработаны так, чтобы участники *приобрели* знания и умения, а не просто *получили* их.

Да, есть много больше к обучению чем “шоу, и сказать.” Изучение не автоматическое последствие проливной информации в голову другого человека. Это требует собственной умственной причастности и выполнения ученика. Чтение лекций и демонстрация, собой, никогда не будут приводить к реальному, длительному изучению. Только обучение, которое является активным.

Для людей, чтобы изучить что-то хорошо, они должны *услышать* его, *видеть* его, *подвергнуть сомнению* его, *обсудить* его с их пэрами, и *делают* его. Они могут даже *преподавать* его кому-то еще, чтобы укрепить их понимание the information или умения. Активный подход к обучению требует множества стратегий, которые способствуют всем шести процессам — *слушание, наблюдение, опрос, обсуждение, выполнение и обучение*. Давайте рассматривать более полно почему.

Более чем две тысячи четыреста лет назад Конфуций объявил:

Что я **слышу**, я забываю.

Что я **вижу**, я помню.

Что я **делаю**, я понимаю.

Эти три простых заявления говорят красноречивее всяких слов о потребности в активном изучении. Поскольку только Мэл мог сделать, он изменил и расширил мудрость Конфуция в то, что он назвал Активным Изучением Кредо:

*Когда я только слышу, я забываю.*

*Когда я слышу и вижу, я помню немного.*

*Когда я слышу, см., и задайте вопросы и обсудите с кем-то еще, я начинаю понимать.*

*Когда я слышу, см., подвергните сомнению, обсудите и сделайте, я приобретаю знания и умения.*

*Когда я преподаю кого-то, я справляюсь с тем, что я изучил.*

Большинство тренеров говорит приблизительно в ста - двухстах словах в минуту. Но сколько из тех слов участники слышат? Это зависит от того, как они слушают. Если участники - действительно довод "против" - *centrating*, они могли бы быть в состоянии слушать внимательно к приблизительно половине какой тренер говорит. Поэтому участники думают в то время как они слушают. Трудно не отставать от болтливой тренера. Даже если материал интересен, трудно сконцентрироваться в течение длительного периода из времени. Участники, вероятно, слышат по курсу четыреста к пять сотня слов в минуту. Когда они прислушиваются к длительному промежутку времени тренеру, который говорит больше медленно, они вероятно скучают и их умы будут блуждать. Результат? Устойчивая диета лекция проблематична, потому что лектор и слушатель часто не в синхронизации.

Облегчить аудио бомбардировку чтения лекций, владельца и тренер и Товарищ CPLP, Боб Пайк, рекомендуют этому участников должен быть дан шанс *каждые восемь минут*, чтобы усвоить что они слышали прежде, чем это будет просто вытеснено следующим волна информации (Пика 2003). Рут Кларк (2014) указывает на это все еще *visuals* полезны для изучения; они вообще налагают менее умственный груз чем оживленный *visuals*. Все еще *visuals*, как показывали, были больше эффективный, чтобы преподавать общее содержание (оживил *visuals*, лучше для процедуры). That мог быть верным потому что между 80 - 90 процентами вся информация, которая поглощена мозгом, визуальна (Дженсен 2008).

Когда у обучения есть и слуховое и визуальное измерение, сообщение укреплено двумя системами доставки. Это не только помогает используйте слайды представления наряду со значащими словами, но несколько другим источники визуальной информации могут быть использованы, такие как объекты, *documents* и яркие истории. Некоторые из нас предпочитают один способ поставки другой. При использовании обоих у Вас есть больший шанс встречи предпочтение большего количества участников.

**Но просто слушание чего-то и наблюдение его недостаточно изучить его. Давайте исследовать причины почему.**

**Задайте вопросы и обсудите.** Взрослый мозг не функционирует как аудио или видеомаягнитофон. Мозг не просто получает *information*; это обрабатывает его. Мозг залитый обширным числом сети, через которые это разбирается во всей поступающей информации. Таким образом, любая информация уже сохранила влияния как и что мы под - стойте и в конечном счете учитеесь. Ваш мозг пытается сделать связи.

Если взрослые обсуждают информацию с другими и если они приглашены чтобы задать вопросы об этом, их мозги могут сделать, лучшая работа по соединяется - луг с информацией они уже сохранили. Поэтому акт изучение начинается с вопроса. Мозг начинает работу изучения потому что у этого есть вопрос об информации, это получает из чувства (слушание, вид, прикосновение и вкус), которые кормят его. Если бы мозг мог бы говорить, он сказал бы вещи как: *Где эта информация соответствуюет? itconfirm, что я уже знаю? Это бросает вызов тому, что я уже знаю?*

Если мозгу не любопытно на предмет поступающей информации, однако, это берет путь наименьшего сопротивления и проявляет внимание к чему-то еще. Поэтому, получение участниками задать вопросы помещает их в способ поиска, а не пассивный способ. Их мозги активизированы, чтобы получить ответы, а не просто "загрузка." Если участников просят слушать лекцию или слайды представления, и они прибывают в нее с немногими или любыми вопросами, их мозги рассматривают информацию поверхностно. Если они пытаются узнать что-то, их мозги рассматривают информацию тщательно.

Еще лучше, если взрослые могут обсудить информацию со своими наставниками, они могут получить обратную связь о том, как хорошо они понимают его. Изучение увеличено, если людей просят сделать следующее с их пэрами:

- Государство информация в их собственных словах
- Дайте примеры его
- Имейте возможность размышлять над информацией
- См. связи между ним и другими фактами или идеями
- Практика взгляды высшего порядка, такие как анализ, синтез и оценка
- Примените его к ситуациям со случаем

Даже лучше возможность сделать что-то с информацией. Исследование, проводимое в Стэнфордском университете (Левин 1996), предполагает, что оптимальная окружающая среда для того, чтобы учиться позволяет людям в разное время быть партнерами, товарищами по команде и учителями. В учебном контексте это происходит лучше всего, когда учащиеся команды организованы, чтобы участвовать в задачах "обучения на практике". Они бросают вызов участникам решать проблемы и применять то, что они знают к реальным ситуациям с работой. Кроме того давая участникам возможность изучить информацию или умение и затем преподавать это пэрам позволяет им возможность обнаружить то, что Аристотель объявил много лет назад, "Обучение - самое высокое искусство понимания."

Разными способами наш мозг походит на компьютер, и мы - его пользователи. Компьютер должен быть "включен", чтобы работать. Наш мозг должен идти также. Когда изучение пассивно, мозг не включен. Компьютер нуждается в правильном программном обеспечении, чтобы интерпретировать данные, которые введены. Наш мозг должен связать то, что нам уже преподают с какой мы

знайте и как мы думаем. Когда изучение пассивно, мозг не делает сделайте эти редактирования к программному обеспечению нашего ума. Наконец, компьютер не может сохранить информацию, которую это обработало, “не экономя его.”

Наш мозг должен проверить информацию, резюмировать ее или объяснить его кто-то еще, чтобы сохранить его в его банках памяти. Участь пассивно, мозг не экономит то, что было представлено. Что происходит, когда тренеры затопляют участников своим собственными мыслями (однако пронизательный и хорошо организованный они могут быть), или когда они полагаются слишком часто на “позволенный меня, показывают Вам как” демонстрации и объяснения? Пролитые факты и понятия в головы участников

и фактически вмешиваются мастерски выступающие навыки и процедуры с изучением. Представление может произвести непосредственное впечатление на мозге, но без фотографической памяти, участники просто не может сохранить много в течение никакого промежутка времени, даже при том, что они думают, что они никогда не будут забывать его. Как Эрик Дженсен, автор *Основных на мозге Изучение*, объясняет, “Традиционный подход стенда и поставки антагонистический мозг. Мозг не очень хорош при поглощении бесчисленного части семантической (фактической) информации.” В любом случае реальное изучение не запоминание. Большая часть какой мы запомните потерян в часах. Чтобы сохранить то, что преподавалось, участники должны пережевать его. Изучение нельзя глотать целое. Тренер не может сделать умственной работы для участников, потому что они должны соединенный, что они слышат и видят, чтобы сформировать значащее целое. Без возможности обсудить, задайте вопросы, сделайте, и возможно

даже преподавайте кого-то еще, реальное изучение не будет происходить.

Далее, изучение не случай с одним выстрелом; это прибывает в волны. Это берет несколько подверганий материалу, чтобы понять. Это также берет, отличаются - виды епt подверганий, не только повторения входа. Например, а приложение может преподаваться с руководствами через классную комнату упражнения, и через асинхронный класс онлайн. Каждым путем формы понимание участников. Даже более важный путь в который происходит подвергание. Если это произойдет с учеником, то будет немного умственного обязательства учеником. Когда изучение пассивно, ученики прибывает в столкновение с - любопытство, без вопросов, и без интереса к результату. Когда изучение активное, ученики *ищут* что-то. Они хотят ответ на вопрос, нуждаются в информации, чтобы решить проблему, или поиск лучшего способа сделать работу.

Дэвид Рок - директор Института NeuroLeadership и автор *Вашего Мозга на Работе*. Он использует модель ВОЗРАСТОВ, которая идентифицирует четыре требования, чтобы включить идеи:

1. Внимание должно быть очень высоким; мультиуправление задачами резко уменьшает отзыв. Химические процессы, чтобы закодировать память активизированы, когда мы очень сосредоточены.
2. Производство умственной карты вокруг новых идей; участник не может просто смотреть или слушать.
3. Эмоции должны быть высокими; мы только помним вещи, о которых мы чувствуем сильно.
4. Интервал между изучением важен.

Высокий счет ВОЗРАСТОВ требуется для участников напомнить идеи. Внимание, поколение, эмоция, и делающий интервалы между формой модель ВОЗРАСТОВ. Практикуя в форме работы небольшой группы, gamification, споров или обучения команды может все увеличить счет ВОЗРАСТОВ изучения событий.

**Осуществление.** Довольно много исследований сравнили изучение результатов среди людей, играющих в игру с людьми, назначенными на более традиционный учебный метод, такими как компьютерные обучающие программы или лекции. В этих исследованиях то же самое содержание представлено в версии игры и в традиционной версии, и изучение измерено с тестом. В ее книге *Учебные Методы На основе фактических данных* Рут Кларк (2014) сообщает, что результаты не ясны; однако, в играх моделирования исследования привел к изучению прибыли на 9 - 14 процентов выше чем группы сравнения. Однако, группы сравнения изучили больше чем группы игры когда преподающийся с активными учебными методами. Группы игры изучили больше чем группы сравнения, когда группе сравнения преподавали с пассивными учебными методами. Рут заявляет, "Мое заключение из обзора состоит в том, что активное обязательство приводит к изучению и любому методу, который соединяется, соответствующее активное обязательство (с обратной связью) приведет к лучшему изучению чем метод, который полагается прежде всего на пассивную среду обучения, такую как лекции или чтение."

безопасное чувство должно быть встречено прежде, чем потребность протянуться, рискнуть, и исследовать новое можно развлечь. Рост вперед имеет место в небольших шагах. Согласно Maslow, "каждый шаг вперед сделан возможным чувством того, чтобы быть безопасным действия в неизвестное от безопасного порта приписки."

Один из ключевых способов, которыми люди чувствуют себя безопасными и безопасными, - когда они чувствуют себя связанными с другими людьми и включены в группу. Это чувство принадлежности позволяет участникам столкнуться с набором проблем перед ними. Когда они учатся с другими, а не одни, они имеют доступный эмоциональная и интеллектуальная поддержка, которая позволяет им идти вне их текущего уровня знаний и умений.

Понятия Мэслоу лежат в основе развития методов изучения небольшой

группы, которые популярны в учебных кругах. Размещая участников команд и давая им задачи, в которых они зависят друг от друга, чтобы закончить работу, является способ извлечь выгоду из их общественных потребностей. Они склонны становиться более занятыми изучением, потому что они делают его со своими пэрами. Как только они стали вовлеченными, у них также есть потребность говорить с другими о том, что они испытывают, который приводит к дальнейшим связям.

Совместные действия изучения помогают стимулировать активное обучение. Хотя независимое исследование и большая инструкция группы также стимулируют активное изучение, способность преподавать посредством действий кооператива небольшой группы позволит Вам способствовать активному изучению специальным способом. Помните, что, что участники обсуждают с другими и что они преподают, другие позволяют им приобрести понимание и основное изучение. Лучшие совместные методы изучения (см., например, “Мозаика, Учащаяся” в Главе 5) отвечают этим требованиям. Предоставление различных назначений на различных участников побуждает их не только учиться вместе, но также и преподавать друг друга.

Поскольку Вы начинаете практиковать активное обучение, помните:

- Ученики следуют за иерархией, чтобы взять в информации.
- Используйте множество способов доставки, чтобы поддержать изучение участников.
- У взрослых есть потребность чувствовать себя безопасными и часть группы.

Если это - Ваше первое введение в использование активного подхода к обучению и развитию, у Вас могут быть вопросы. Эти часто задаваемые вопросы могут ответить на них.

**Активное обучение - только связка “забавы и игр”?** Нет, it’s not только забава, хотя изучение может быть забавой и все еще стоит.

Фактически, много активных учебных методов дарят участникам необычные проблемы, которые требуют намного тяжелой работы.

**Активное обучение сосредотачивается так на деятельности ради самого себя, что участники не размышляют над тем, что они изучают?**

Это - реальное беспокойство. Большая часть ценности активных учебных действий прибывает из размышления о них, когда они закончены и обсуждают свое значение с другими. Не пропускайте этот факт. Вы найдете много предложений в *Активном Обучении* помочь участникам размышлять над тем, что они испытали. Гарантируйте что Вы время разработки, чтобы обработать каждую деятельность; это - то, где реальное изучение часто происходит. Добавленная стоимость, давая несколько комментариев после активной учебной деятельности, чтобы соединить то, что участников, испытанных к понятиям, Вы хотите объяснить.

**Разве активное обучение не требует большого количества времени? Как Вы можете покрыть материал курса использование активных учебных методов? Разве чтение лекций не более эффективно?** Нет никакого вопроса что активное обучение takes more время чем обычное чтение лекций, но есть много способов избежать бесполезной пустой траты времени. Кроме того, даже при том, что лекция может покрыть значительную землю, Вы должны подвергнуть сомнению, сколько действительно изучено. Кроме того, помните ловушку "освещения". Чем больше Вы пытаетесь покрыть, тем больше Вы можете скрываться.

**Активная учебная специфика методов может высохнуть, неинтересная информация?** Абсолютно! Когда предмет интересен, это - легкий to train. Когда это сухо, часто волнение активных учебных методов догоняет участников, и они становятся мотивированными, чтобы справиться с даже скучным материалом.

**Когда Вы используете группы в активном обучении, как Вы препятствуете тому, чтобы они напрасно тратили время и были непроизводительны?** Группы могут be unproductive, если открытие не включает введения и нагревание в начале сессии, и коллективная работа тщательно не структурирована с самого начала. Участники становятся смущенными тем, что сделать, организовать себя плохо, и легко выйти из задачи. Или они могут сделать работу как можно быстрее, просматривая поверхность вместо того, чтобы рыть в материал. Есть несколько способов облегчить участников, как учиться в группах, таких как назначение ролей членам группы, установление основных правил группы и осуществление навыков группы. Много подсказок и методов в *Активном Обучении* приспособлены к этой проблеме.

**Можете Вы "участники группы к смерти" использование активного обучения?** Да, это может произойти. Некоторые тренеры злоупотребляют группами. Они don't give участники имеют достаточно шансов изучить вещи индивидуально и они не приносят всю группу вместе достаточно для обучения и обсуждения. Ключ - разнообразие. Множество изучения методов является специей из хорошего обучения. Несколько методов в *Активном Обучении* дадут Вам альтернативы изучению небольшой группы.

**Есть ли опасность, что участники дезинформируют друг друга в основанных на группе активных учебных методах?** Это certainly could происходить, но преимущества предоставления изучения социальной стороны далеко перевешивают неудобства. Так или иначе тренер может всегда рассматривать материал со всей группой после того, как участники попытаются изучить его самостоятельно и преподавать его друг другу. И большинство вопросов или дезинформации должны выйти, когда Вы опрашиваете деятельность.

Разве это не требует, чтобы больше подготовки и творческого потенциала преподавали использующие активные учебные методы? Да и нет. Однажды Вы процесс understandthe, дополнительная подготовка и творческий потенциал не будут чувствовать себя подобно бремени. Вы будете чувствовать себя взволнованными о своем обучении, и эта энергия перейдет к изучению Ваших участников. До тех пор Вы должны найти, что создание идей для активного обучения может быть стимулирующим. Сначала, Вы зададитесь вопросом, как в мире Вы можете преподавать определенные темы активно. Это - то, где *Активное Обучение* входит. Это предназначено, чтобы ослабить переход если Вы с несколькими конкретными способами построить деятельность, разнообразие и участие в Ваше обучение. Эти методы полезны для фактически любого предмета.

**Я заинтересован в активном обучении, но интересно, будут ли мои участники также.** Millennials с энтузиазмом охватит активный trainingbecause, который они способны изучать на практике. Они также не возражают против быстрого темпа деятельности. Если у Вас есть другие участники, которые являются менее приученными к активному обучению, они могут быть неудобными первоначально. Они могут привыкнуть к тренерам, которые делают всю работу и к заседанию и вере, что они изучили что-то и сохраняют его. Некоторые участники могут также жаловаться, что активное обучение - "пустая трата времени." В конечном счете все извлекут выгоду из активного обучения. Вскоре, они будут менее беспокоиться, если Вы будете постепенно вводить активное обучение. Если Вы не делаете, Вы можете получить некоторое сопротивление.

Ваши участники должны знать, что ожидать, в новинку ли Ваш подход для них. Следующее - заявление, которое Вы можете хотеть использовать, чтобы передать, как обучение будет проводиться.

### **Добро пожаловать в активное обучение!**

Эта учебная сессия основана на принципах активного изучения. Методы, которые мы будем использовать, разработаны с

- Участием увеличения
- Оживлением изучения
- Углублением задержания
- Поощрением заявления

Вам зададут много вопросов, которые убеждают взять удар в ответе, исследовать и испытать вещи. Вы будете также работать, время от времени, с другими и попросите проверить себя периодически, чтобы лично убедиться, что Вы изучили и какими навыками Вы обладаете.

Всегда, эта сессия будет управляться идеей, что это не то, что **я говорю Вам** что количество; это - whatyou, **убирают**.

Кроме того, я не буду раскрывать все о нашей теме. Я хочу, чтобы Вы чувствовали, что **действительно изучили что-то** вместо того, чтобы быть выставленными **всему**. Если я сделаю хорошую работу, сосредотачивающуюся на самых важных темах, то Вы будете в состоянии изучить остальную часть, в чем Вы нуждаетесь самостоятельно.

.....

**ПОСТАВКА**  
**ИЗ АКТИВНЫХ**  
**ОБУЧЕНИЕ**

*Активное Обучение* базируется при условии, что Вы - обучение а группа участников на одном месте или в физическом или в действительном классе - урегулирование помещения. Активный подход к обучению, однако, не ограничен к этому способу поставки, но может быть включен в другие способы. С тех пор

учебные принципы разработки - по существу то же самое независимо из того, как поставлено обучение, идеи в *Активном Обучении* могут быть легко относившийся широкий диапазон учебных подходов.

Использование электронного изучения реконструирует способ, которым получают люди

изучение. Преимущество компьютерной технологии - своя способность к про-смотри больше обучения, поставленного скорее, в большем количестве мест, и потенциально

по более низкой стоимости, чем традиционная находящаяся в классной комнате инструкция.

ценность электронного изучения увеличена, когда это разработано для максимума

интерактивность. Прямое представление информации, даже если это

переполнено визуальной графикой, ограничивает опыт обучения. использование вопросов, проблем случая, и моделирования и включения

из интерактивных упражнений расширяют качество изучения, которое будет

полученный. Такие действия могут быть встроены во взаимодействия людей в

инструкция электронного изучения через варианты ввода данных пользователем, которые позволяют им

"говорить" с материалом. Чтобы добавить социальную сторону изучения, это также

возможный объединить, и лицом к лицу и фактически, люди, кто испытали ту же самую инструкцию и дают им действия группы укрепить то, что они изучили индивидуально.

Что делает изучение, что возбуждение сегодня состоит в том, что ученики могут сделать их

собственные решения о том, как они лучше всего изучают материал. Они могут учиться

в синхронной физической или действительной классной комнате или в асинхронном

Находящаяся в классной комнате инструкция линейна; участники изучают пункт перед пунктом В. Нелинейное изучение в асинхронной ситуации с изучением позволяет участникам повторять материал, пропускать материал, и, фактически, начинаться и заканчиваться всякий раз, когда они хотят. Просто создание технологической версии линейной лекции было бы тратой времени ученика.

Проблемой обеспечения, что у учеников есть шанс практиковать межабонентские поведения, используемые в областях, таких как представления, тренируя сессии и коммерческие звонки, является все еще беспокойство. Такое основанное на умении изучение включает вход знания, необходимого, чтобы выполнить умение, демонстрацию, подготовку, заявление практики, обратную связь и перезаявление. Самыми критическими из этих шагов является качество и поставка тренировки и обратной связи и перезаявления. Для технологии трудно поставить эти шаги, так же как люди могут — по крайней мере, пока. Однако, использование смешанного изучения или классной комнаты, которой щелкают, для этих тем является превосходным решением.

Используя смешанное изучение решение - лучшее решение для многих ситуаций — не только те, где практика требуется. С активной учебной точки зрения есть много захватывающих возможностей. Инструкциям по классной комнате могут следовать действия электронного изучения или наоборот. Или эти два могут быть смешаны вместе так, чтобы периоды деятельности в обоих параметрах настройки были чередованы.

Обучение классной комнаты может также быть смешано с другими способами способствовать изучению, включая менторство, тренировку и неофициальное изучение.

Другой способ поставки для активного обучения - использование "самонаправленных команд изучения."

В этом подходе небольшие группы учеников встречаются лицом к лицу в их удобстве и испытывают обучение, которое было разработано "отсутствующим" тренером. Управляемый материалами, которые не требуют "живого" тренера или внешнего помощника, команды учатся собой. Самонаправленная команда изучения обладает следующими преимуществами:

- Это продвигает высокие уровни активного изучения.
- Это развивает чувство "собственности" обучения.
- Это оказывает встроенную социальную поддержку для того, чтобы учиться.
- Это учитывает другие точки зрения.
- Это основано на общем языке понимания.
- Это минимизирует учебные затраты и максимизирует удобство.

Для изучения команд, чтобы самонаправить, необходимы хорошо организованные пакеты изучения.

•

## Часть два

# Проектирование активной Программы обучения

.....*Много* захватывающих вещей произошло в изучении и развитии науки, третья проблема *Активного Обучения* была издана в 2005. Даже с введением м. изучения, массивные открытые онлайн курсы (MOOCs), социальное изучение, многочисленные планшеты и хозяин других инструментов, методов и устройств, *организации продолжают полагаться heavily ведомое преподавателями обучение (ILT). Согласно государству ФАКТИЧЕСКОГО ВРЕМЕНИ ОТПРАВЛЕНИЯ Промышленного Отчета (2014), ведомого преподавателями обучение, составлял 70 процентов доступного обучения, ниже на приблизительно 10 процентов за прошлые десять лет. Организации начинают использовать ILT онлайн чаще.*

Активная программа обучения характеризуется **деятельностью, разнообразием** и **участием**. Больше определено восемь качеств устанавливают его кроме других проектирований программы. Вы найдете, что эти восемь качеств требуются на всех семинарах: ILT или самонаправленный, синхронный или асинхронный, в webinar или классной комнате. Восемь качеств, которые создают успешное активное обучение, включают следующий.

### 1. Умеренный Уровень Содержания

В проектировании программ обучения слишком часто тенденция состоит в том, чтобы покрыть береговую линию, добавляя все возможное о данной теме. В конце концов Вы только добираетесь, тот выстрелил в этих участников, таким

образом, Вы должны удостовериться, что покрыли все это. Вы можете быть не в состоянии понять, однако, что участники забудут, намного больше чем они будут когда-либо учиться. Лучший подход должен быть отборным, выбирая “потребность знать” перед “хороший знать.” Программы обучения, которые способствуют активному изучению имеют скудный учебный план. Они концентрируются на критических областях изучения — те элементы предмета, которые обеспечивают существенное основание для строительства позже. Когда довольный уровень сохранен умеренным, у тренера есть время, чтобы проектировать действия, которые вводят, представляют, применяют и размышляют над тем, что изучается.

## **2. Баланс между Эмоциональным, Поведенческим, и Познавательным Изучением**

Активное обучение вовлекает трехаспектный подход: создание отношения, развитие и осуществление навыков и продвижение понимания понятий и моделей позади предмета. Хотя некоторые учебные программы имеют тенденцию сосредотачиваться на одной из этих областей исключая другие, Вы хотите, чтобы участники не только знали о чем-то, но также и были в состоянии сделать его. Кроме того Вы хотите, чтобы они смотрели на себя относительно того, что Вы преподаете и рассматривать, как это работает на них.

## **3. Разнообразие Изучения Подходов**

Активное обучение использует широкий ассортимент учебных методов. Множество изучения подходов поддерживает интерес и может помочь минимизировать downtimes, когда энергетические уровни низки. Другой и даже более важный аргумент за разнообразие - то, что взрослые учатся по-разному. Используя различное изучение подходы, вероятно, будут более эффективными чем единственный подход, который может работать на некоторых, но не на других. Распределения времени, форматы группы и физическое урегулирование могут также быть различны, чтобы усилить учебный опыт.

## **4. Возможности для Участия Группы**

У участия группы есть преимущества в любой программе обучения. Вовлечение группы перемещает обучение от пассивного до активного. Деятельность группы нанимает участников процесса обучения и делает их работающий партнеров с тренером. Чтение лекций проводится к минимуму как очень объединенные методы как ролевая игра, моделировал упражнения, и обсуждения случая показаны.

## **5. Использование Экспертизы Участников**

Каждый участник программы обучения приносит соответствующие события к случаю изучения. Некоторые из этих событий будут непосредственно применимы; другие могут вовлечь аналогии с предыдущих рабочих мест или ситуаций. В любом случае большая часть активного изучения в программе обучения прибывает от пэров. Вы можете встроить в свой дизайн много возможностей

### **1. Оцените Потребность в Обучении и Участниках**

Первый шаг в проектировании активной программы обучения должен определить то, что, если таковые вообще имеются, учебная потребность существует и узнать в максимально возможной степени об участниках, которые будут затронуты. Если эта информация не может быть собрана до обучения, действия оценки должны быть включены в начало программы. Чем больше данных об оценке, которые Вы можете получить, тем лучше это для того, чтобы запланировать, настроить и изменить дизайн.

### **2. Установите Общее Изучение Целей**

С данными об оценке в памяти, идентифицируйте потенциальные цели изучения для участников. В общих чертах опишите их потребности в областях эмоционального понимания, познавательного понимания, поведенческого профессионального строительства, реального решения задач и заявления на рабочем месте.

### **3. Определите Цели**

Определитесь с видами изучения, что Вы хотите, чтобы участники испытали и результаты, которых Вы хотите достигнуть. У каждой общей цели изучения будут одна или больше целей, которые, когда встречено, будут сигнализировать выполнение той цели. Государство эти цели в форме, которая сделает их эффективными инструментами для того, чтобы управлять, контролировать и оценить обучение.

### **4. Проектируйте Учебные Действия**

Теперь, когда цели были ясно и явно заявлены, Вы проектируете учебные действия, чтобы достигнуть их. На данном этапе достаточно произвести широкую схему (метод и формат) всех действий, Вы думаете, будет необходимо для каждой цели в Вашей программе. Перечислите возможности в карандаше, на учетных карточках, на персональном компьютере, или в любой другой среде, в которой Вы можете легко измениться, перестроить или устранить их.

### **5. Действия Обучения последовательности**

Игра с заказом действий, пока Вы не получаете последовательность, у которой есть хорошая смесь. Рассмотрите, какие проекты необходимы в течение начала, середины и конца Вашей программы. Приспособьте действия, чтобы улучшить поток.

### **6. Начните Подробное Планирование**

Теперь начните работать над деталями, определяя, как провести каждую деятельность в Вашем общем замысле. Выберите выбор времени, вступительные замечания, ключевые пункты и инструкции, материалы, урегулирование и способы закончиться.

## **7. Пересмотрите Детали Дизайна**

Мысленно идите через общий замысел, визуализируя опыт участников. Пересмотрите любые детали (особенно выбор времени и инструкции) так, чтобы каждая деятельность служила дополнением тем, которые предшествуют и/или следуют за ним. Удалите любые проекты, которые теперь кажутся ненужными, непрактичными, или плохо задуманными. Развейте планы действий при непредвиденных обстоятельствах в случае, если время испытывает нехватку, или группа более или менее квалифицирована, чем Вы думали, так же как для любого другого поворота событий Вы можете вообразить.

## **8. Оцените Полный Результат**

Исследуйте программу, чтобы видеть, есть ли у нее восемь особенностей активной программы обучения. Если Вы видите недостатки в этом пункте, модернизация, чтобы достигнуть лучшего результата.

Проектирование никогда не статично. Это - продолжающийся процесс, в котором Вы испытываете вещи, возможно делая пересмотры, как раз когда программа осуществляется; получите обратную связь от участников; оцените участвующую работу; и затем измените дизайн в следующий раз вокруг. Продолжающиеся трудности, с которыми Вы столкнетесь в проектировании активной программы обучения, являются своей собственной наградой. Процесс творческий, подбадривание и укрепление, и результат не только что-то, в котором Вы можете гордиться, но также и реальная выгода для людей, Вы - обучение.

## **ЧТО НАХОДИТСЯ ВО ВТОРОЙ ЧАСТИ ГЛАВЫ?**

Десять глав, которые включают Часть Два, были упорядочены, чтобы помочь Вам, шаг за шагом, в процессе проектирования активной программы обучения. Главы заполнены примерами, оттянутыми из реальных учебных ситуаций, чтобы проиллюстрировать каждый сделанный тезис. Вот краткий обзор их содержания.

Глава 1 объясняет и иллюстрирует, как оценить учебную группу до начала программы, чтобы помочь определять содержание курса, получать материал случая и устанавливать ранние отношения с участниками.

Глава 2 говорит, как развитие учебных целей стимулирует дизайн программы обучения и иллюстрирует, как цели определены, выражены и представлены участникам.

Глава 3 показывает, как создать вводные упражнения, которые способствуют тимбилдингу, оценке на месте и непосредственной причастности изучения. Это также предлагает десять способов получить участие во вводной фазе программы обучения.

Глава 4 описывает способы получить интерес к представлению, максимизировать понимание и задержание, пригласить участие зрителей и укрепить то, что было представлено.

Глава 5 обсуждает и иллюстрирует стратегии избежать или укрепить представление лекции.

Глава 6 показывает, как ролевая игра, игры и моделирования, наблюдение, умственные образы, задачи записи и проекты могут быть использованы, чтобы достигнуть эмоционального и поведенческого изучения.

Глава 7 демонстрирует, как учебные действия сформированы вокруг цели, метода и формата. Это далее обеспечивает руководящие принципы для подробного строительства активных учебных действий и критериев для включения тех действий в общем замысле.

Глава 8 предлагает способы упорядочить учебные действия, чтобы достигнуть эффективного соединения и потока.

Глава 9 иллюстрирует полную структуру и аромат активной программы обучения и обрисовывает в общих чертах шаги, которые Вы должны сделать, чтобы запланировать одно собственное.

Глава 10 сосредотачивается на роли, которую активное обучение играет в электронном изучении. Вы заметите, что мы включили примеры электронного изучения всюду по книге, как это происходит в наших организациях. Мы все еще чувствовали, что электронное изучение также заслуживает собственной главы, чтобы выдвинуть на первый план социальное изучение и м. изучения.

Поскольку Вы проводите каждую главу, избегаете быть пассивным читателем. Идентифицируйте проблему проектирования, с которой Вы в настоящее время сталкиваетесь или ожидаете столкнуться в будущем и помните его, поскольку Вы читаете.

Поддерживая решающее проблему мышление, а не получающее информацию, Вы будете активным читателем.

Чтобы далее поощрить Ваше участие, Вы найдете рабочий лист в конце каждой главы в части Два, который даст Вам возможность применить то, что Вы изучили. Вы можете также найти вопросы и краткие упражнения. Каждый из них гарантирует, что мы предоставляем Вам инструменты, требуемые активного тренера.

## Chapter One

# Оценка обучения Потребности

**Слишком** часто учебные потребности в организации рассматриваются in isolation от реалистичных результатов, которые ищет организация. В результате учебные курсы не часть глобальной стратегии исполнительного усовершенствования, которое поддерживает организационные цели. Когда это происходит, к дизайну программы обучения часто приближаются на случайной основе. Некоторые тренеры решают то, что они хотят преподавать (или получить заказы от управления) без достаточного отношения к тому, что должны изучить участники так, чтобы организация могла преуспеть. Всего этого можно избежать, прилагая усилие, чтобы оценить потребность в обучении и учебных участниках до обучения. Сбор информации об учебной потребности и фактических или потенциальных участниках является первым шагом в проектировании активной программы обучения на пустом месте или покрое существующего для определенной группы.

Иногда возможность оценить учебную ситуацию ограничена временными ограничениями и нехваткой доступности данных. Даже при меньше чем идеальных обстоятельствах, однако, некоторая оценка необходима прежде, чем завершить дизайн. По крайней мере полезно получить безотносительно информации Вы можете, чтобы ответить на следующие вопросы:

- Какова природа ролей и задач, выполненных намеченными участниками? Каких компетентностей эти роли и задачи требуют?
- Сколькими там будут участники?
- Насколько знакомый участники с предметом программы обучения?
- Каковы возрасты, полы или другие важные описательные факторы участников?
- Что их отношения и верования относятся к учебной теме?
- С какими успехами и проблемами участники столкнулись?
- Каков уровень компетентности участников?
- Обучение добровольно или принудительно?
- Как хорошо участники знают друг друга?

6. Что, если таковые вообще имеются, ожидания наблюдатели участников имеют относительно программы обучения?

Когда проблема существует в пределах организации, первый импульс состоит в том, чтобы часто решать ее с программой обучения. Но обучение - не всегда правильное решение, потому что первопричина проблемы - не всегда отсутствие знаний или умение. Вместо этого согласно Гильберту (1996), это могло бы также быть любое следующее:

- Неясные исполнительные ожидания и обратная связь неудовлетворительной работы
- Нехватка инструментов, ресурсов и материалов, чтобы сделать работу
- Несоответствующие финансовые и другие награды
- Слабое соответствие между навыками служащих и требованиями работы
- Нехватка гарантии обеспеченности работой

.....  
**ПОЧЕМУ  
ДЕЛАЮТ  
ОЦЕНКУ?**

Следовательно, перед даже размышлением о развитии программы обучения, Вы должны определить, является ли обучение ответом на обращенные проблемы. Это требует процесса оценки, который, в его минимуме, вовлекает три шага:

- **Точно определите проблему**, беря интервью у клиента, uncovering underlying проблемы, и идентифицируя ключевые заинтересованные лица.
- **Подтвердите проблему**, беря интервью у заинтересованных лиц, assessing the эффект проблемы на организации.
- **Ищите решения**, идентифицируя возможные действия и получая согласие по плану действий.

Если проблема может быть решена с обучением, некоторая форма оценки необходима, чтобы **помочь определять учебное содержание**.

Например, Вашей группе, возможно, понадобятся определенная информация или навыки больше чем другие. Возможно, группа имеет некоторое предшествующее подвержение учебной теме и теперь требует более продвинутого знания и навыков. Или возможно группа сталкивается с определенными проблемами, которые затронут, насколько они могут применить то, что Вы собираетесь преподавать им. Без такой информации об оценке будет трудно приспособить Вашу программу к потребностям участников.

Вот некоторые примеры того, как работа оценки закончила до заплатившей программы обучения.

**ПРИМЕР:** управляющий банком чувствовал, что его персонал обслуживания клиентов нуждался в дальнейшем обучении знания товаров. Обзор оценки показал, что то, что они нуждались в больше чем дополнительное знание товаров, было обучением о том, как продать продукты банка потенциальным клиентам. Последующее обучение было хорошо получено участниками и приведено увеличенные объемы продаж для отделений.

**ПРИМЕР:** тренер в крупной розничной организации был aboutto, поставляют стандартный курс компании для управляющих магазином. Она узнала из выходных интервью работодателей магазина, что их самой большой причиной отъезда была нехватка признания менеджерами. Она решила добавить модуль на признании служащего, тема, которая не была ранее включена в стандартный курс.

Есть другие серьезные основания сделать оценку до программы обучения. Проектируя учебные действия, чрезвычайно полезно **получить материал случая** непосредственно из рабочего места или личной ситуации участников. Если Вы делаете это, Ваши проекты могут быть основаны на настоящих участниках проблем, фактически стоят, а не на моделируемом или "консервированном" материале. Вот два примера.

**ПРИМЕР:** Для учебного курса продаж в фармацевтической компании тренер получил примеры того, как менеджеры региональных продаж были не в состоянии собрать продолжающуюся обратную связь от владельцев банковского счета, которые сделали недавние покупки. Примеры соткали в упражнения разыгрывания ролей, которые успешно наняли участников, которым ранее не понравилась "искусственность" ролевой игры.

**ПРИМЕР:** До программы обучения учителя Преимущества wereasked, чтобы перечислить наиболее распространенные проблемные поведения они столкнулись в их классных комнатах. Список использовался в рабочем листе курса, в котором участников попросили оценить их последовательность как менеджеров классной комнаты. Учителя сообщили, что их оценки были очень разоблачающими, потому что использовались их собственные списки.

Одной дальнейшей причиной провести оценки является возможность, это позволяет себе **развить отношения с участниками** до встречи их на учебном месте. Посылка анкетного опроса участникам, например, может быть случаем для того, чтобы написать о себе и Ваших планах относительно наступающей программы или относительно того, чтобы узнать об их ожиданиях. Вызов по телефону, посылая по электронной почте или посещая некоторых или всех участников для интервью оценки может представить шанс познакомиться подробно. Наличие некоторого предшествующего контакта с участниками уменьшает чувство неловкости, когда Вы встречаетесь на сессии в начале программы. Вот два примера. Если время коротко, Вы могли бы использовать несколько из быстрых доступных инструментов оценки, таких как SurveyMonkey, Ques-tionPro, Zoomerang, SurveyGizmo или другие.

**ПРИМЕР:** учебного консультанта попросили провести courseon организационные изменения для руководства в страховой компании. Когда он узнал, что некоторые участники сильно выступили против курса, он назначил встречу до даты запуска, чтобы получить их доверие и заинтересовать участвовать. Консультант разъяснил повестку дня курса и ответил на проблемы группы. В конце встречи он получил не только их соглашение участвовать, но также и их обязательство играть активную роль в планировании курса. В конце он смог построить в содержании, которое обратилось к их потребностям.

**ПРИМЕР:** тренер, решенный, чтобы взять интервью у некоторых participantswho, посетит ее курс об исполнительных оценках. Зная, что управление было недовольно качественным уровнем исполнительных оценок в организации, тренер начал каждое интервью и с откровенности и с заверения, говоря, “Меня попросило управление развить программу обучения, чтобы улучшить способы, которыми исполнительные оценки проводятся здесь. Я сказал, что хотел говорить с некоторыми участниками сначала прежде, чем я запланировал программу. Я хотел бы изучить прямо из источника, что фактически происходит в проведении исполнительных оценок, поскольку они настроены теперь. Тем путем я мог бы узнать больше о проблемах, которые происходят.” Word циркулировал об интервью и помогший установить большее принятие программы обучения, которая следовала.

Чтобы подвести итог, три главных причины существуют для того, чтобы оценить участников до начала программы обучения:

- Это помогает определять учебное содержание.
- Это позволяет Вам получать материал случая.
- Это дает Вам возможность развить отношения с участниками.

КАКАЯ  
ИНФОРМАЦИ  
Я ДОЛЖНА  
БЫТЬ  
СОБРАНА?

Как Вы думаете о видах информации, которая была бы полезна для Вас, рассмотреть сначала выяснение участников непосредственно, **что является их учебными потребностями**. Движение прямо к участникам для их входа дает руку тема в помощи проектировать их собственную программу. Кроме того вовлечение их в этой манере обычно хорошо ценится.

Один простой способ сделать это для общественной мастерской должно отослать краткий анкетный опрос, подобный один показанный в рисунке 1.1. Вы можете приложить его к форме регистрации или подтверждения курса.

---

### СЕМИНАР ПО УПРАВЛЕНИЮ НАПРЯЖЕНИЕМ РИСУНКА 1.1 УЧАСТВУЮЩИЙ АНКЕТНЫЙ ОПРОС

---

Чтобы сделать Ваш семинар по управлению напряжением производительным для Вас, пожалуйста, займите несколько минут, чтобы ответить на следующее:

- Мое текущее положение работы:
- Я был к семинару по управлению напряжением прежде.

\_\_\_\_\_ никогда \_\_\_\_\_ однажды \_\_\_\_\_ дважды или больше прежде

3. Я извлек бы выгоду общим обзором стратегий управления напряжения.

(никакая потребность) 1 2 3 4 5 (сильная необходимость)

4. Я должен узнать больше о физическом здоровье и напряжении.

(никакая потребность) 1 2 3 4 5 (сильная необходимость)

5. Я должен знать, какие управленческие ресурсы напряжения доступны.

(никакая потребность) 1 2 3 4 5 (сильная необходимость)

6. Я должен знать, как управлять моими эмоциями больше продуктивно.

(никакая потребность) 1 2 3 4 5 (сильная необходимость)

---

### РИСУНОК 1.1 продолжение

---

7. Я должен знать, как использовать методы расслабления.

(никакая потребность)	1	2	3	4	5	(сильная необходимо- сть)
--------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

8. Я должен узнать больше о развитии меня духовно.

(никакая потребность)	1	2	3	4	5	(сильная необходимо- сть)
--------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

9. Какие другие потребности или интересующие области Вы имеете?

10. Перечислите три конкретных вопроса, что Вы надеетесь, что эта мастерская будет в состоянии ответить для Вас:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

Пожалуйста, отправьте этот анкетный опрос по почте во вложенном конверте до 25 сентября.

Спасибо.

---

Для внутренней программы считайте посылку анкетного опроса перед курсом подобной тому описанный в следующем примере случая.

**ПРИМЕР:** учебный отдел установил практику sendinga формы обратной связи участника перед курсом всем участникам наступающих курсов. Это задало три основных вопроса:

1. Каковы Ваши ожидания курса, который Вы собираетесь взять?
2. Основанный на описании курса, как Вы чувствуете эту программу, помогающую Вам в Вашем настоящем положении?
3. К чему дополнительные цели или потребности хотели бы Вы курс обращаться?

Такая форма обычно получает широко распространенное принятие, потому что это воспринято как положительное желание удовлетворить потребности служащих компании.

Помимо пожеланий участников, много других областей стоят исследовать, и с участниками и с другими, которые знают их. Прежде всего информация относительно **природы ситуаций с работой участников:**

- Каковы обязанности участников? Что влечет за собой их работа?
- Кому они сообщают или касаются?
- В каком аспекты их работы будут навыки и знание, которое Вы будете преподавать использоваться?

Если бы Вас попросили провести программу на встречающемся управлении, например, то Вы хотели бы знать, до какой степени работа участников вовлекла встречи команд и на что походили те встречи. Если бы Вы проводили общественную мастерскую на разрешении конфликтов, зная, является ли большинство Ваших участников обычно жертвами в конфликтных ситуациях, то имел бы большое значение в Вашем дизайне.

Затем в важности информация о **знании, навыках и отношениях участников:**

- Насколько знакомый участники с содержанием Вашей программы обучения?
- Сколько возможности они должны были практиковать или использовать навыки, которые были продемонстрированы им ранее?
- Каковы их чувства об учебной теме? Они оценивают его важность?

Предположите, что Вы проектировали программу при тренировке и рекомендации навыкам для менеджеров. Было бы полезно оценить, какие навыки они уже приобрели о тренировке новых служащих или какие отношения они держали о ценности рекомендации обеспокоенным служащим. Аналогично, Вы извлекли бы выгоду из знания, сколько участников программы контроля за весом когда-либо серьезно тренировалось или чего они боятся о том, чтобы быть тонким.

Наконец, полезно узнать любые **условия, которые будут affectparticipant причастность** к программе обучения:

- Какую поддержку участники, вероятно, получают в осуществлении обучения, которое им дают?
- Участники волнуются по поводу их уровня компетентности относительно того из других участников?
- Участники чувствуют, что их послали в программу, потому что кто-то думает, что они должны быть "установлены"?
- Действительно ли участники непривычны к активным методам изучения, которые Вы надеетесь использовать?

Предположите, например, что Вас попросили провести программу для служащих с письмом дефицитов. Естественно, было бы полезно знать, послали ли этих служащих просто в программу в противоположность тому, чтобы быть положительно поощренным их наблюдатели улучшить их навыки.

Заметьте в этих двух анкетных опросах, показанных 1.2 в цифрах и 1.3, как выявляются несколько областей информации об оценке.

## ОБУЧЕНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РИСУНКА 1.2

### УЧАСТВУЮЩИЙ АНКЕТНЫЙ ОПРОС

Пожалуйста, займите несколько моментов, чтобы закончить этот анкетный опрос. Ваши ответы будут использоваться, чтобы скроить руководство и содержание нашей наступающей программы обучения обслуживания клиентов здесь в Жизненной Системе здравоохранения. Заранее спасибо за то, чтобы занять время, чтобы ответить. Ваш ответ будут считать конфиденциальным и не будет показан никому кроме проектировщиков программы обучения.

1. Моя работа прежде всего (проверьте один): клинический \_\_\_\_\_  
неклинический \_\_\_\_\_
2. Люди, которым я хотел бы обеспечить лучшее обслуживание клиентов, (проверка столько, сколько применяются):

___ пациенты	___ наблюдатели
___ члены семьи пациентов	___ продавцы
___ доктора	___ подчиненные
___ сотрудники	___ посетители
___ другой _____	

3. Укажите на степень трудности, у Вас есть обеспечение превосходного обслуживания клиентов в следующих ситуациях:

	<i>Легкий</i>	<i>Несколько трудный</i>	<i>Очень трудный</i>
по телефону	_____	_____	_____
оказывание услуги людям от другого культуры	_____	_____	_____
трудные клиенты	_____	_____	_____
сердитый или клиенты расстройства	_____	_____	_____
поставка дурных вестей или ответа "нет"	_____	_____	_____
когда клиент хочет извинение	_____	_____	_____
когда есть много клиентов	_____	_____	_____
в стрессовых ситуациях	_____	_____	_____

---

## РИСУНОК 1.2 продолжение

---

4. Опишите три навыков, которые Вы хотели бы изучить на этой сессии:
  - a.
  - b.
  - c.
5. Кратко опишите недавнюю стимулирующую ситуацию, в которой Вы обеспечили превосходное обслуживание клиентов.
6. Кратко опишите недавнюю ситуацию, в которой Вы сочли трудным обеспечить Ваше лучшее обслуживание клиентов.
7. Закончите следующее предложение:  
Одна из причин, которые мешают мне обеспечивать хорошее обслуживание клиентов,
8. Согласуйте следующие сроки, связанные с обслуживанием клиентов, с которым Вы знакомы:

<input type="checkbox"/> возрастание ситуации	<input type="checkbox"/> сервисное восстановление
<input type="checkbox"/> чтение намерения	<input type="checkbox"/> Нажмите Ganey
<input type="checkbox"/> строительство связи	<input type="checkbox"/> выражение сочувствия
<input type="checkbox"/> "I" сообщения	<input type="checkbox"/> моменты правды

---

---

## ОБУЧЕНИЕ БАНКА РИСУНКА 1.3 УЧАСТВУЮЩИЙ АНКЕТНЫЙ ОПРОС

---

Новый инструмент ведения счетов осуществляется в банке. Инструмент будет воздействовать на одно из существующих программных средств, Бизнес Сначала. Бизнес Сначала - инструмент управления технологического процесса, который используется аналитиками, чтобы принять решение на заявлениях на карты кредита на коммерческую деятельность. Учебная сессия, которую Вы посетите, разработана, чтобы помочь пользователям понимать, как новый инструмент ведения счетов будет воздействовать на их ежедневные действия в Бизнесе Сначала. Ваши ответы на этот краткий анкетный опрос помогут нам в максимизировании ценности этого обучения.

---

### РИСУНОК 1.3 продолжение

---

1. Каково Ваше настоящее положение?
2. Из списка ниже, пожалуйста, окружите задачи, которые Вы выполняете в пределах своей роли в банке. Если задача не перечислена, пожалуйста, заявите то, что та задача находится в космосе, предусмотрел "Другой".
  - a. Приложения работы в очередях
  - b. Свяжитесь с клиентом
  - c. Ввод данных приложения
  - d. Приложения решения
  - e. Назначьте кредитные лимиты
  - f. Выпустите новые карты
  - g. Управляйте командой аналитиков
  - h. Определите кредитные политики
  - i. Другой: \_\_\_\_\_
3. Ниже список сроков, с которыми Вы можете или не можете быть знакомыми. Для каждого термина проверьте заявление, которое лучше всего описывает Ваше понимание термина.
  - a. Новый счет строит  
Никогда не слышал о нем! что это?  
Услышал об этом, но не уверенный, что это делает!  
Поймите основы позади понятия. Мне покрыли его.
  - b. Существующая проверка счета  
Никогда не слышал о нем! что это?  
Услышал об этом, но не уверенный, что это делает!  
Поймите основы позади понятия. Мне покрыли его.
  - c. TSYS  
Никогда не слышал о нем! что это?  
Услышал об этом, но не уверенный, что это работает!  
Поймите основы позади понятия. Мне покрыли его.
4. Вы когда-либо участвовали в тестировании Деловой Первой системы?  
\_\_\_ да \_\_\_ нет
5. Оцените исполнение Деловой Первой системы (то есть, скорость, надежность, пользовательское дружелюбие) в масштабе ниже. Если нужно, пожалуйста, дайте больше детали позади своей оценки.  
\_\_\_ 1 (превосходный)  
\_\_\_ 2  
\_\_\_ 3  
\_\_\_ 4  
\_\_\_ 5 (бедный)  
Какие вопросы или проблемы хотели бы Вы видеть обращенными на учебной сессии?

---

## РИСУНОК 1.4

---

### Преимущества

### Неудобства

---

#### Ключевая консультация

- Обеспечивает информацию от тех людей, которые, на основании их формального или неофициального положения, находятся в хорошем положении, чтобы знать, каковы учебные потребности особой группы:
    - a. председатель правления директоров
    - b. связанные поставщики услуг
    - c. члены профессиональных ассоциаций
    - d. люди от сервисного населения
  - После того, как идентифицированный, данные могут быть собраны от этих консультантов при использовании методов, таких как интервью, групповые обсуждения, анкетные опросы.
  - профессиональные журналы, законодательные новости/примечания, промышленность
- Относительно просто и недорого, чтобы провести.
  - Вход разрешений и взаимодействие многих людей, каждого с его или её собственными перспективами потребностей области, дисциплины, группы, и т.д.
  - Устанавливает и усиливает линии связи между участниками процесса.
  - "тряпки", торговые журналы, внутренние публикации.
  - Превосходный источник информации для раскрытия и разъяснения нормативных потребностей.
  - предусмотрительный.
- Несет встроенный уклон, так как это основано на представлениях тех, кто склонен видеть учебные потребности с их собственной отдельной или организационной точки зрения.
  - Может привести к только частичной картине учебных потребностей из-за типично непредставительной природы (в статистическом смысле) ключевой группы осведомителя.
    - Легко доступно и склонен быть уже рассмотренными группой клиента.
    - Может быть проблема когда дело доходит до анализа данных, и синтез в годную к употреблению форму (использование
  - Предоставляет информацию, которая актуальна, если не обрыва обслуживания ключевых консультантов может сделать этот тип данных более годным к употреблению).

## РИСУНОК 1.4 продолжение

### Преимущества

### Неудобства

#### Интервью

- Может быть формальным или случайным, структурирован или неструктурированный, или где-нибудь промежуточным.
- Может использоваться с образцом особой группы (правление, штат, комитет) или проводиться со всеми заинтересованными.
- Может быть сделан лично, по телефону, на рабочем месте, или далеко от него.

#### Групповое обсуждение

- Напоминает технику интервью лицом к лицу, например, структурированный или неструктурированный, формальный или неофициальный, или где-нибудь промежуточный.
- Может быть сосредоточен на работе (роль) анализ, анализ группы задач, урегулирование цели группы или любое число задач группы или тем, например, “потребности обучения лидерства правления.”
- Использование

один или несколько из знакомой группы, облегчающей методы: мозговая атака, процесс именной группы, силовые поля, ранжирование согласия, организационное отражение, моделирование и ваяние.

- Отнимающее много времени (поэтому первоначально дорогой) и для консультанта и для агентства.

- Может произвести данные, которые трудно синтезировать и определить количество (больше проблема с менее структурированным и методами).

- Владеют мастерством разоблачающих чувств, причин и возможных решений проблем, с которыми сталкивается клиент (или ожидает); предоставьте максимальную возможность клиенту представить себя спонтанно на его собственных условиях (особенно когда проводящийся в открытой, ненаправляющей манере).
- Разрешает синтез на месте различных точек зрения.
- Строит поддержку особого сервисного ответа, который в конечном счете решен.
- “Ответ зависимости уменьшенного клиента” к поставщику услуг начиная с анализа данных (или может быть), общая функция.
- Помогает участникам становиться лучшими трудными аналитиками, лучшими слушателями, и т.д.

---

**ПРИМЕР:** из президента кредитного союза выходят для аteam-технического-задания-на-строительство для его команды высшего руководства. В подготовке к программе тренер просил копию нового бизнес-плана, который команда недавно представила ее совету директоров и копии минут еженедельных встреч команды за прошлые два месяца. Он также взял интервью у президента и трех вице-президентов кредитного союза. Эти интервью сосредоточились на проблемах, стоящих перед всей командой с двенадцатью участниками. На основе интервью тренер проектировал анкетный опрос. Прежде, чем всем членам команды послали анкетный опрос, интервьюируемых попросили оценить и одобрить первый проект. Несколько пунктов были перефразированы, чтобы использовать язык, который был дружественным по отношению к группе. Рисунок 1.5 воспроизводит заключительный анкетный опрос, которому предшествует сообщение, которое сопровождало его.

---

#### **ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО РИСУНКА 1.5 ПОСЛАЛО АНКЕТНЫЙ ОПРОС ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ**

---

Дорогой (член команды):

Я - консультант тимбилдинга, которого попросили провести специальный двухдневный курс со штатом высшего руководства Вашего кредитного союза.

Поскольку Ваша организация берет на себя ясное обязательство по своему собственному профессиональному росту и развитию, я надеюсь, что Вы рассмотрите эти два дня как ценную возможность общаться друг с другом без ограничений ежедневных крайних сроков и построить отношения друг с другом, который заставит Вас чувствовать себя связными и объединенными в цели.

Мы начнем с некоторых действий, разработанных, чтобы "нагреть нас" и помочь нам чувствовать себя хорошо о сотрудничестве как группа. После этого будут некоторые строящие умение упражнения, чтобы увеличить эффективность Вашей группы как решающую проблему команду. Третья фаза курса (и самое длинное) будет сосредоточена на идентификации проблем, которые должны работаться через, чтобы максимизировать Вашу будущую эффективность как группа.

Превосходный способ начать делать часть этой работы состоит в том, чтобы собрать информацию через анкетный опрос и возвращать ту информацию для группового обсуждения во время курса. Я хотел бы, чтобы Вы присоединились с Вашими коллегами в заполнении приложенного анкетного опроса. Ваши честные ответы позволяют группе получить четкое представление о себе.

Ваше участие будет полностью анонимным. Моя работа будет состоять в том, чтобы *суммировать* результаты и сообщить о них Вам для Ваших реакций.

Заранее спасибо за Ваше сотрудничество и поддержку. Я смотрю вперед к работе с Вами.

1. До какой степени Вы соглашаетесь или не соглашаетесь со следующими заявлениями?

a. Мы избегаем конфликта среди нас, чтобы сохранять вещи мирными.

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

b. Мы посвящены движению кредитного союза.

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

c. Мы говорим, когда мы должны; могут быть здоровые

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

d. Мы не общаемся друг с другом достаточно часто.

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

f. Другие не понимают мое действие и ее потребности.

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

g. Где-то здесь есть немного  
злословия.

быть категорически (сильно  
не согласным) 1 2 3 4 5 6 7 согласитесь),

---

### РИСУНОК 1.5 продолжение

---

h. У нас есть тенденция быть нереалистичными.

будьте категорически не согласны) 1 2 3 4 5 6 7 (сильно соглашаются),

- i. Есть различные верования среди нас о способе, которым кредитный союз должен вести свое дело и коснуться участников.

будьте категорически не согласны) 1 2 3 4 5 6 7 (сильно соглашаются),

- j. Мужчины и женщины в нашей группе могут работать удобно вместе.

быть (сильно  
категорически согласите  
не согласным) сь),

- k. Мы даем друг другу признание и слова оценки.

быть (сильно  
категорически согласите  
не согласным) сь),

- l. Трудно знать, какие другие думают о проблемах и проблемах где-то здесь.  
будьте категорически не согласны) 1 2 3 4 5 6 7 (сильно соглашаются),

- m. Мы хорошо организованы с ясно определенными процедурами. Вещи бегут гладко сюда.

быть (сильно  
категорически согласите  
не согласным) сь),

- n. Решениями управляют от  
вершины.

быть (сильно  
категорически согласите  
не согласным) сь),

2. Поскольку президент держит ключевую роль лидерства в этом кредитном союзе, было бы полезно предоставить ему некоторую обратную связь. Пожалуйста, прокомментируйте о следующем:

Что является некоторыми вещами, Вы хотели бы президента к

- a. Продолжите делать?

b. Прекратите делать?

c. Начните делать?

3. Какие предложения Вы должны максимизировать свое взаимодействие и эффективность команды в будущем?

В результате данных, полученных из отчетов, интервью и анкетного опроса, тренер обнаружил, что две проблемы значительно затронули эффективность этой команды: (1) нехватка понимания потребностей каждой единицы работы в кредитном союзе и (2) бедные встречи команд. Стандартный курс о тимбилдинге, предлагаемом тренером, был перепроектирован, чтобы уделить существенное внимание этим двум проблемным областям.

Одну дополнительную технику для того, чтобы оценить участников можно рассмотреть в дополнение к уже обсужденным. Если условия гарантируют, тренер может дать **назначение перед курсом** участникам и чтобы узнать об их навыках и получить материал случая для курса, как показано в следующем примере.

**ПРИМЕР:** назначение перед курсом использовалось в поезде-trainerprogram. Подтверждение, воспроизведенное в рисунке 1.6, было послано по электронной почте участникам. Когда Часть, Одно из назначения было возвращено, было возможно оценить, как хорошо участники смогли определить учебные цели. Часть Каждый также использовался в качестве осуществления в программе обучения: Когда часть программы, посвященной умению определения целей, была закончена, участников попросили переписать их собственное заявление целей. Часть Два из назначения также служила, чтобы обеспечить материал курса для программы.

---

#### НАЗНАЧЕНИЕ ПОЕЗДА ТРЕНЕРА РИСУНКА 1.6 ПЕРЕД КУРСОМ

---

К: Участник

ОТ: Отдел человеческих ресурсов

ПРЕДМЕТ: административная информация и назначение перед курсом

Мы рады подтвердить Вашу регистрацию в Активной Программе обучения, которая проводится на федеральной Площади, Строящей 30 июня в течение 2 июля.

Когда наша организация изменяется, способность обучаться и развить людей на работе стала все более и более важной. Наша главная цель на этом семинаре состоит в том, чтобы помочь менеджерам и профессиональному штату к эффективно и эффективно разделить их экспертизу с другими.

Этот семинар разработан, чтобы помочь Вам улучшать свою эффективность в любом обучении, которое Вас можно попросить сделать. Наша цель состоит в том, чтобы помочь Вам с Вашими определенными учебными потребностями. Чтобы гарантировать, что мы можем достигнуть этого, пожалуйста закончите Часть Один из предварительного курса.

Назначение к понедельнику, 22 июня.

## ПЕРВАЯ ЧАСТЬ

### ЗАКОНЧИТЕ И ВОЗВРАЩЕНИЕ (*тренеру*)

В (*месте*) (*датой*)

Выберите тему, которую Вас можно было бы попросить преподавать по двум - к трехчасовому периоду.

Эта тема могла быть чем-то, что Вы уже учили в программе обучения или теме, что можете предположить преподавать в будущем.

Каковы Ваши цели для этой сессии? Обрисуйте в общих чертах их ниже.

## ВТОРАЯ ЧАСТЬ

### ЗАКОНЧИТЕ И ПРИНЕСИТЕ К КЛАССУ В (*даму*)

Выберите пятнадцатиминутный сегмент из учебной темы, которую Вы описали в части Один, и следуйте за этими указаниями:

- Определите свои цели для этого пятнадцатиминутного сегмента.
- Думайте о том, как Вы представили бы этот пятнадцатиминутный сегмент.
- Идентифицируйте учебные материалы, если таковые вообще имеются, Вы использовали бы. *Пожалуйста, пример bringan этих материалов к классу.*
- Развейте схему своего представления.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** *Во второй день программы Вас спросят к presentthis материалу четверем или пяти другим участникам. Таким образом Вы получите некоторую полезную обратную связь на своем стиле представления.*

---

Последним вопросом, который рассмотрят, является практический. Не все ситуации идеальны; препятствия обязательству сбора данных оценки действительно возникают. С существенным временем выполнения заказа Вы можете использовать многие методы, обрисованные в общих чертах здесь. Но Вы можете легко столкнуться с ситуацией, в которой программа обучения должна быть разработана и осуществлена торопливо, и/или личность участников в значительной степени неизвестна (это особенно верно для общественных мастерских).

Когда эти проблемы произойдут, попытайтесь не быть обескураженными. Вы должны будете, по необходимости, проектировать программу, высказывая Ваши лучшие предположения о природе участников и их потребностей. Однако, Вы

будет все еще иметь некоторую способность получить быструю информацию и приспособиться

проектируйте соответственно. Вот некоторые рекомендации:

1. Позвоните посреднику, который может иметь некоторые дружественные отношения с участниками и задать тому человеку основные вопросы, перечисленные в начале этой главы.
2. Позвоните нескольким известным участникам, представьтесь и задайте им некоторые ключевые вопросы. Надейтесь, что их ответы представительные и рассматривают их как образец более многочисленной группы. Или попросите, чтобы посредник настроил график телефонного интервью для Вас.
3. Имейте любые соответствующие материалы (обзоры, встречая примечания или отчеты) поставленный Вам.
4. Свяжитесь с другими тренерами, которые работали с Вашей учебной группой, чтобы получить их мнения и впечатления.
5. Говорите с участниками, которые прибывают рано в день программы и получают любую информацию, Вы можете.
6. Проектируйте некоторые действия в начале программы, которая позволит Вам сделать некоторые оценки группы. (Больше информации об этом дано в Главе 3.)

Если Вы сделали некоторый контингент, планирующий в Вашем общем замысле, все еще должно быть возможно внести заключительные корректировки прежде, чем Ваша сессия начнется.

---

## РАБОЧИЙ ЛИСТ

---

### ОЦЕНКА УЧЕБНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Прежде, чем продолжиться к следующей главе, попробуйте свои силы в применении идей в этой главе. Используйте этот рабочий лист, чтобы обрисовать в общих чертах, как Вы могли бы оценить участников для своей следующей программы обучения.

Желаемая информация: (проверка столько, сколько желаемый)

\_\_\_\_\_ установленные потребности Участников

\_\_\_\_\_ природа работы участников

\_\_\_\_\_ знание Участников

\_\_\_\_\_ навыки Участников

\_\_\_\_\_ отношения Участников

\_\_\_\_\_ Условия, затрагивающие участвующую причастность

## Глава Вторая

---

# Активное развитие Учебных целей

... **После** оценки участников Вы имеете возможность начинать планировать вашу программу обучения. На данном этапе недостаточно просто перечислить темы, которые Вы намереваетесь затронуть. Активная программа обучения построена с точки зрения достижения целей. *Критический вопрос, поэтому, не, что темы покрыть, а что Вы хотите, чтобы участники оценили, поймите или сделайте с теми темами.* Ясный смысл того, где вы хотите, чтобы пойти и чего Вы пытаетесь достигнуть, является единственным самым важным компонентом для того, чтобы проектировать активные программы обучения.

Определение учебных целей может взять долгосрочное продумывание фронта, но это стоит его. Цели - столбы Вашей программы, не ограничения. Единственная лучшая причина упорно трудиться при развитии учебных целей состоит в том, что цели стимулируют Ваш учебный дизайн. Когда Вы проектируете программу обучения, Вы выясняете, какие шаги приведут к выполнению Ваших целей. Если Вы не соглашаетесь со своими целями, Вы могли бы пропустить некоторые процессы обучения, которых требуют Ваши участники. Вот показательный пример.

**ПРИМЕР:** оценка тренера показала, что группа относящихся к недвижимости учеников продаж знала немного о заключительном процессе в продаже свойств. Следовательно, тренер решил затронуть эту тему в своем курсе недвижимого имущества. Он сделал хорошую работу по объяснению, как закрытие сделано, но позже участники все еще казались туманными о том, как провести закрытие себя. Желая улучшить ситуацию, он решил попросить, чтобы опытный персонал продаж идентифицировал определенные навыки на рабочем месте, которыми ученики должны будут обладать, имея дело с закрытиями. Их ответы позволили ему развить ясный набор затрат на аннулирование контракта, за которые покупатель был бы ответственен.

**ПРИМЕР:** оценка тренера показала, что группа учеников продаж недвижимого имущества знала немного о заключительном процессе в продаже свойств. Следовательно, тренер решил затронуть эту тему в его курсе недвижимого имущества. Он сделал хорошую работу по объяснению, как закрытие сделано, но позже участники все еще казались туманными о том, как провести закрытие. Желая улучшить ситуацию, он решил попросить, чтобы опытный коммерческий персонал идентифицировал определенные навыки на рабочем месте, которыми ученики должны будут обладать, имея дело с закрытиями. Их ответы позволили ему развить ясный набор целей в течение следующего раза, когда он вел курс. Определенно, он заключил, что ученики должны были быть в состоянии к:

- Описывают платежи стоимости закрытия, за которые покупатель был бы ответственен.
- Ясно и кратко отвечают на типичные вопросы клиента о закрытии затрат.
- Оценка, закрывающая платежи стоимости за различные типы свойств.

С ними определил, программа была перепроектирована, чтобы включать события, которые не только преподававший заключительный процесс но также и проверили понимание группы процесса и позволили вполне достаточные возможности ситуациям практики, в которых это знание будет применено на работу.

Когда Вы устанавливаете учебные цели, Вы также завершаете устанавливающие соответствующие пределы для того, сколько материала Вы покроете. Активные тренеры держат свой довольный уровень умеренным, потому что они серьезно относятся к достижению их целей. Они понимают, что покрытие слишком большого количества материала является верным способом препятствовать тому, чтобы реальное изучение имело место.

Ясно установленные цели также предоставляют участникам список того, что ожидается их. Знание, за что они считаются ответственными, дает руководство участникам и ответственность. Они могут тогда быть активными партнерами в Вашей программе, а не простыми посетителями.

Как только Вы выбрали основной предмет для программы обучения, начните свое планирование, устанавливая общие цели изучения. Утверждения цели изучения ясно формулируют основную цель и результаты, которых Вы хотите достигнуть. Поскольку Вы развиваете изучение целей для Вашей программы обучения, имеете в виду, что некоторые типы изучения отличаются от других.

Три главных типа изучения легко помнят как "ABC":

1. Эмоциональное изучение
2. Поведенческое изучение
3. Познавательное изучение

*Эмоциональное изучение* включает создание отношений, чувств, и предпочтения. Например, Вы можете хотеть, чтобы участники оценили определенную ситуацию, процедуру, или продукт. Или Вы можете желать, чтобы они стали больше знающий об их чувствах и реакциях на определенные проблемы и новые идеи. Вот некоторые примеры эмоционального изучения:

- наблюдатели Первой линии в машиностроительной компании исследуют их чувства об управлении работой служащих, которые были ранее их сотрудниками.

- Управляющие банком исследуют степень, до которой их ориентация была внутренне-выглядящей или сосредоточена клиентом.
- Новые с высокой разрешающей способностью реакции акции на их первые недели на работе, включая чувства о корпоративной культуре, новых процедурах, и отношениях с сотрудниками.

*Поведенческое изучение* включает развитие компетентности в фактической работе процедур, операциях, методах, и методах. Например, Вы можете хотеть участников к навыкам практики, Вы продемонстрировали и получаете обратную связь на их работе. Вот примеры поведенческого изучения:

- Участники, посещающие ориентацию нового служащего, узнал, как закончить тайм-карты платежной ведомости.
- Научно-исследовательский персонал практиковал творческие интеллектуальные методы, применяя их к проблемам назад на работе.
- медсестры Штата в больнице практиковал пути эффективно подготовить дооперационных пациентов, которые собирались подвергнуться хирургии.

*Познавательное изучение* включает приобретение информации и понятий, связанных с содержанием курса. Вы можете хотеть, чтобы участники не только постигали предмет но также и проанализировали его и применили его к новым ситуациям. Вот некоторые примеры познавательного изучения:

- Участники программы обучения, названной “Закон и Рабочее место”, изучили юридическое определение сексуального преследования и применил это к проблемам в их рабочих местах.
- Супруги алкоголиков учились идентифицировать общие особенности codependency, такие как люди, нравящиеся, трудоголизм, и доктрина морального усовершенствования.
- Менеджеры с ответственностью за наем учились идентифицировать незаконные вопросы, которые нельзя задать в интервью.

Хотя возможно проектировать Вашу программу обучения с только одним из этих типов изучения в памяти, проект, который включает все три, более вероятно, приведет к длительному изменению. Даже относительно короткая программа может включать эмоциональные, поведенческие, и познавательные цели изучения, как представлено в этих двух примерах.

**ПРИМЕР:** тренер принял, что назначение преподавало менеджерам, как использовать новую покупательную систему. Она решила, что ее полные цели изучения состояли в том, чтобы сделать так, чтобы участники следующее:

- Ценность льготы новой системы (эмоциональное изучение)
- Заканчивают и обрабатывают формы (поведенческое изучение)
- Определяют правильные формы, чтобы использовать (познавательное изучение)

**ПРИМЕР:** Для курса о понимании динамики команды тренер хотел посвящать одну сессию задаче, и участники ролей обслуживания должен играть в командах. Он проектировал сессию так, чтобы участники были в состоянии:

1. Идентифицируйте текущее и будущее предпочтение людей задаче или ролям обслуживания в команде (эмоциональное изучение)

2. Используйте новую задачу и поведения обслуживания, облегчая встречу команды (поведенческое изучение)

3. Дифференцируйтесь между задачей и поведениями обслуживания, когда они показаны коллегами на встрече команды (познавательное изучение)

Конечно, Ваша программа обучения может быть ответом на определенную организационную проблему. В этом случае Вы можете сосредоточиться на виде изучения цели, которую диктует проблема, к которой это обращается:

4. *Познавательные* цели - приоритет, когда есть нехватка знания. Это часто упоминается, "не знают" ситуации.

5. *Поведенческие* цели - приоритет, когда есть нехватка навыка. Это часто упоминается, "не может сделать" ситуации.

6. *Эмоциональные* цели - приоритет, когда есть нехватка желания или страха об использовании нового знания или навыков. Это часто упоминается, "не будет делать" ситуации.

Как только Вы установили ряд изучения целей, следующий шаг должен разломать те цели на определенные учебные цели (или результаты). Они должны представить конкретные выполнения, которые будут достигнуты в обучении. У каждой цели изучения будут одна или более целей это, когда встречено, идентифицирует выполнение той цели. Вот пример случая.

**ПРИМЕР:** тренер в сроке, предоставляя семинар для набора банкиров для себя *познавательная* цель изучения, что участники стали бы знакомыми с ключевыми деловыми и юридическими рассмотрениями в структурировании срока, предоставляя соглашение, которое встретит и банк и потребности клиентов. Результаты, которых он хотел достигнуть включенный способность проанализировать сложные корпоративные организации и финансовые отчеты и понять, как структурированы сложные услуги кредита. Учебные цели, которые он выбрал, состояли в том, что при завершении семинара участники будут в состоянии:

- Идентифицируют ключевые риски кредита в диапазоне сложных ситуаций предоставления
- Анализируют корпоративную структуру организации с многократными филиалами, с акцентом на соответствующем юридическом лице предоставления
- Идентифицируют ключевые проблемы управления по крайней мере для трех компаний, ища срок, предоставляя услуги.

## ОТБОР ЦЕЛЕЙ

Для *поведенческой* цели изучения применения срока, предоставляя стратегии на работе, результаты он хотел достигнуть включенный составление

срока, предоставляя соглашение для обзора более опытным банковским служащим. Цели, которые он развивал, состояли в том, что при завершении семинара участники будут в состоянии:

- Проект предложенная структура для кредитов срока на эти три компании ранее проанализирована

- сроки Проекта для каждого из кредитов и обсуждают их с соответствующими поверенными банка

- Монитор по крайней мере два продолжающихся услуг кредита срока и пишут отказы и поправки как соответствующие

Наконец, тренер хотел включить *эмоциональную* цель изучения, что участники оценят интересы и заемщика и кредитора в срочном кредите. Развитые цели состояли в том, что при завершении семинара участники будут в состоянии:

- Идентифицируют свои личные отношения о деловом риске и защите

- Поддержка цели каждой стороны для срока, предоставляя соглашение, если цели не были взаимно исключительны

Иногда у тренеров есть слишком много целей, переполненных в одну программу. Чтобы избежать этого, делайте все возможное различить цели, которые хороши получить и те, которые необходимы. Например, может быть важно для страховых монтажников требований знать, как получить доступ к медицинским справочникам в их офисе, оценивая требования раны. Это было бы "хорошо", но не важно, однако, преподавать им общие приставки и суффиксы в медицинской терминологии. Аналогично, есть небольшой пункт в урегулировании целей, которые могут быть достигнуты прежде, чем участники когда-либо приезжают в программу обучения. Например, изучение фактической информации, такой как особенности и льготы новых продуктов и услуг может быть достигнуто при наличии участников, полных действительный предкурс или назначение чтения. Ожидая, что они приобретут *знание* перед программой обучения, Вы можете выбрать цели более высокого заказа, которые вовлекают *заявление* (использующий информацию), *анализ* (скрывающий информацию), *синтез* (соединяющий информацию), и *оценка* (судящий ценность информации).

## **КРИТЕРИИ ЧИСЛА 2.1 ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫБРАТЬ ЗАДАЧУ РАБОТЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ**

1. Процент от должностных лиц работы, которые фактически выполняют задачу
2. Процент от полного времени работы, когда должностные лица работы тратят на задачу
3. Насколько важная задача
4. Количество задержки, которая может быть допущена между временем, когда потребность в работе задачи становится очевидной и время, когда фактическая работа должна начаться
5. Частота, с которой выполнена задача
6. Трудность или сложность задачи

7. Вероятность несовершенной работы задачи должностными лицами работы
8. Как скоро задача должна быть выполнена после того, как человека назначают на работу, которая вовлекает ее

Наконец, выбор учебных целей может также зависеть от понимания взрослых потребностей изучения. Например, взрослые ученики имеют тенденцию менее приводиться в восторг курсами обзора. Они предпочитают курсы единственного понятия или единственной теории (Zemke и 2001 Zemke). Взрослые ученики также хотят видеть непосредственную ценность навыков и знания, которое им преподают. Они запрашивают информацию на значении и заявлении учебной темы (Vella 1994). Кроме того, взрослым ученикам нравится основываться на предшествующем опыте. Они ожидают возможность связать то, что Вы преподаете им к тому, что они уже знают или думали (Knowles и др. 2005).

Когда Вы выбрали свои цели, заявите им в форме, которая сделает их эффективными инструментами для того, чтобы управлять, контролировать, и оценить обучение. Как правило, учебные цели используют формат такой как “завершением программы, участники будут в состоянии к ...” (определенные цели были бы тогда перечислены).

Этот письменный формат даст Вам определенные критерии для того, чтобы определить, является ли проект курса соответствующим. Например, если Ваша цель состоит в том, что участники будут в состоянии использовать навык в связанной с работой ситуации, Вы могли бы спросить, было ли достаточное количество времени, чтобы практиковать тот навык встроено в курс.

Когда учебные цели являются более техническими в природе, некоторые тренеры делают ее практикой, чтобы заявить не только, что участники должны быть в состоянии сделать, после обучения но также и при каких условиях и согласно тому, какие *стандарты* это случится. Условия включают такие вещи как пригодность информационных пособий или пособия на упрощения работы. Стандарты состоят из уровня работы, разыскиваемой в терминах совершенствования, использования времени, продукции, и т.д. Вот два примера.

**ПРИМЕР:** В конце этой учебной сессии служащие будут в состоянии обработать пункты почтового ящика с ключом по норме пятьсот в час без больше чем двух ошибок в 1 000 пунктов.

**ПРИМЕР:** практикуя соединение кабелей, участники закончат пять splicings в тридцатиминутный период согласно кодексу.

Если цели находятся в правильном формате, развитие учебных оценок может быть очень прямым. Фактически, оценки могут иметь отношение определено с ранее установленными целями. Сравнение письменных целей к событиям участников обеспечивает прямое средство оценки успеха Вашей программы обучения.

Вы должны быть осторожными, однако, избегать сверхопределять Ваши учебные цели, особенно в нетехнических программах обучения.

Когда обучающие навыки управления, например, будучи чрезмерно точным о целях могут привести к механистическому обучению. Никто не хочет, чтобы менеджеры сделали все точно “в соответствии с книгой,” с небольшой комнатой, чтобы осуществить их личный стиль и их собственный смысл правильного способа сделать вещи. Часто, Ваша работа не состоит в том, чтобы обучаться, но обучить - чтобы выставить участников новым мышлениям, чувству, и действию и позволить им объединять эти пути в их существо. Вы можете

защищать процедуру с пятью шагами для того, чтобы рекомендовать обеспокоенным служащим, но Ваши участники могут охотно принять и принять только некоторые из шагов. Или они могут решить, что они должны выяснить полностью различный первый шаг, чтобы сделать работу процедуры для них. Чем лучше Вы обучаете участников относительно своего предмета, тем менее вероятно они должны оставить программу как бессмысленные клоны.

Сообщение Ваших целей эффективно другим является важным навыком, чтобы развиться. Вы можете утверждать, что Ваше обучение планирует на управление для одобрения только обнаружить, что они смущены Вашим языком или отложены форматом Ваших целей. Кроме того, участники могут чувствовать себя пораженными подробным перечнем целей как иногда представляемые в описаниях курса или языком, который загружен с жаргоном. Иллюстрация 2.4 содержит такой пример. Организуйте цели в более ясное, более легкий прочитав список, такой как пример в иллюстрации 2.5.

**ПРИМЕРЫ ЧИСЛА 2.3 ГЛАГОЛОВ ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПИСАТЬ УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ**

---

Administer	Consolidate	Expedite	Proceed
Adopt	Consult	Formulate	Process
Advise	Control	Furnish	Promote
Analyze	Coordinate	Implement	Propose
Anticipate	Correlate	Improve	Provide
Appraise	Correspond	Initiate	Recommend
Approve	Delegate	Inspect	Report
Arrange	Design	Instruct	Represent
Assemble	Determine	Interpret	Research
Assign	Develop	Investigate	Resolve
Assist	Devise	Issue	Review
Assume	Direct	Maintain	Revise
Assure	Discuss	Monitor	Schedule
Authorize	Dispose	Negotiate	Secure
Calculate	Disseminate	Notify	Select
Circulate	Distribute	Obtain	Sign
Clear	Draft	Operate	Specify
Collaborate	Endorse	Participate	Stimulate
Collect	Establish	Perform	Submit
Compile	Estimate	Place	Supervise
Concur	Evaluate	Plan	Train
Conduct	Execute	Practice	Transcribe
Confer	Exercise	Prepare	Verify

---

---

## FIGURE 2.4 НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ: УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ

---

Когда Вы закончите этот курс, Вы будете в состоянии к

- Определяют и идентифицируют что побуждение аффектов
- Обсуждают воздействие стиля лидерства на побуждении
- Идентифицируют Ваш стиль лидерства
- Идентифицируют и определяют различные стратегии лидерства
- Объясняют воздействие эффективной коммуникации на побуждении и лидерстве
- Демонстрируют эффективные устные и невербальные навыки коммуникации
- Использование положительные навыки укрепления и тренировки
- Дают корректирующую или отрицательную обратную связь, чтобы держать побуждение неповрежденным и максимизировать производительность рабочих
  - Использование оценочный процесс работы эффективно
- Признают льготы ситуаций победы победы и взаимодействия
- Описывают различие между компромиссом и сотрудничеством
- Оценивают воздействие Вашего стиля на развитии команды
- Удаляют барьеры к взаимодействию и преодолевают сопротивление, чтобы измениться
- Развивают стратегию продвинуть и построить команды
- Обсуждают способы максимизировать изучение индивидуальных рабочих
- Идентифицируют общие ловушки, сделанные в обучении по месту работы и способах избежать их
- Систематически планируют, осуществляют, и добиваются навыков обучения по месту работы
- Объясняют Вашу роль в обслуживании клиента и полном изображении компании
- Использование эффективные навыки коммуникации с клиентами, чтобы построить отношения и установить связь
- Демонстрируют эффективные методы решения конфликта

---

**FIGURE 2.5 ПРОДУКТЫ УБЕЖИЩА: УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ**

---

В конце этого курса Вы будете в состоянии к

**A. Определите следующие сроки заклада:**

1. Заклад
2. Совладение
3. Кооператив и ссуда кооператива
4. Второй заклад
5. Исходный счет акции
6. Рефинансирование
7. Ссуда моста
8. Ссуда недвижимого имущества

**B. Выполните вычисления**

1. Продемонстрируйте использование стола амортизации
2. Показ, как Вы определяете ежемесячные платежи руководителя и интереса для недвижимого - и ссуды заклада приспособляемой нормы
3. Объясните платы происхождения и ежегодную норму процента

**C. Финансы заклада**

1. Объясните роль вторичного рынка для фондов заклада
  2. Идентифицируйте требования FNMA и их отношения к NYBD RAAC
-



# Chapter Three

## Создание открытого Упражнения

**Как только** Вы собрали информацию вокруг потребностей yourintended участников и выбрали Ваши учебные цели, Вы можете начать планировать свою программу. Вводные упражнения - важный элемент в начале активной программы обучения. Это верно и для классной комнаты и для онлайн ведомый преподавателями учебные сессии. Их можно иногда рассматривать как "закуски" к полной еде: Они позволяют участникам знакомиться с тем, что должно следовать. Хотя некоторые тренеры хотят начинать курс с только краткого введения, включая по крайней мере одно вводное осуществление в Вашем дизайне первый шаг, который обладает многими преимуществами.

**Тимбилдинг** — помощь участникам стать acquaintedwith друг друга и создание духа сотрудничества и взаимозависимость

**Оценка на месте** — узнавание об отношениях, знании и опыте участников  
**Непосредственная причастность изучения** — пробуждающий начальный интерес inthe учебная тема

Все три из этих целей, достигнутых отдельно или в комбинации, помогают развивать учебную окружающую среду, которая нанимает участников, способствует их готовности принять участие в некотором активном изучении и создает положительные учебные нормы. Вы можете занять всего пять минут или целых два часа на вводных действиях (в зависимости от полной длины Вашей программы); это будет время, хорошо проведенное.

**Тимбилдинг**

**Упражнения тимбилдинга** способствуют положительным отношениям группы askingparticipants, чтобы изучить имена друг друга и узнать друг друга. Если участники уже встретились, открытие упражнений может помочь им становиться повторно познакомившими после периода разделения. Так или иначе вводный дизайн, который подчеркивает тимбилдинг, может развить чувство духа и гордости среди членов Вашей программы.

Есть многочисленные упражнения знакомства, которые дают участникам возможность представиться другим членам группы в интересной для которых появляются в рисунке 3.1. и неугрожающей манере. Превосходный пример - Лото Имени, инструкции, д

### **ИНСТРУКЦИИ ПО РИСУНКУ 3.1 ДЛЯ ЛОТО ИМЕНИ**

---

- Участники слоняются комната и встречаются друг друга.
- Каждый раз, когда участник обменивает имена с кем-то, она или он написала новое имя где угодно на форме Лото.
- После того, как все участники встретились, каждый помещает О в любую неиспользованную коробку.
- Тренер тогда помещает копию общего имени в шляпе.
- Шляпа роздана группа, один участник за один раз. Каждый участник выбирает имя из шляпы. Все помещают X в коробку, содержащую выбранное имя.
- Всякий раз, когда любой игрок получает 5 Xs подряд (горизонтально, вертикально, или по диагонали), он или она вопит "Лото!" (В конечном счете, все получают Лото несколько раз.)

Почти все вводные упражнения могут быть различны, чтобы оказать различные влияния. Например, Лото Имени может быть изменено, чтобы увеличить самораскрытие. Помимо имен, участников можно попросить получить и сделать запись на форме Лото одного факта о каждом человеке, которого они встречают.

*Каждый раз, когда участников просят относительно факта о себе, они обязаны разделять того, который отличается от данных другим участникам.* В шаге 7 все участники разделяют много фактов theyhave, узнал о человеке, имя которого выбрано. Это изменение удлиняет осуществление, однако, поэтому лучше использовать его только, когда группа малочисленная.

---

**РИСУНОК 3.1 продолжение**

---

- Поскольку их имена выбраны, участники должны представиться группе и разделить три факта о себе.

<b>В</b>	<b>Я</b>	<b>Н</b>	<b>Г</b>	<b>О</b>
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

*Примечание:* Используйте три-четыре формата, если группа включает меньше чем десять человек или формат four-four если числа группы между десять и шестнадцать.

Забавный способ сделать группу, строящая однажды участников, познакомилась, взлет на телевикторине, "Чтобы Говорить правду" (см. рисунок 3.2 для инструкций).

---

## ИНСТРУКЦИИ ПО РИСУНКУ ДЛЯ того чтобы ГОВОРИТЬ ПРАВДУ

---

- Попросите, чтобы каждый участник записал (четко!) на карте три личных факта, не ранее разделенные с группой.
- Перепутайте карты и распределите карту каждому участнику. (Убедитесь, что никто не получает его или её собственную карту.)
- Имейте каждого участника, читает карту, с ею или им имели дело, затем просит три предположения, относительно того, была прочитана карта которых. До предположений просите, чтобы участники не показали свою идентичность, даже если она предполагается.
- Спросите, “Будет настоящий предъявитель этой карты, пожалуйста, вставить?”
- Учтите удивление или самопоздравительные аплодисменты.

---

Большим количеством самораскрытия все же заполненный забавой способ достигнуть той же самой цели являются Предсказания, игра предположения, основанная на первых впечатлениях. Участники сформированы в небольшие группы, чтобы сделать деятельность, которая описана в рисунке 3.3.

### ПРЕДСКАЗАНИЯ РИСУНКА 3.3

---

Ваша работа состоит в том, чтобы предсказать, как каждый человек в Вашей группе ответил бы на следующие вопросы. (Попытайтесь быть настолько определенными насколько возможно. Не бойтесь смелых предположений!)

Когда Вы закончили свои предсказания, участники должны ответить на себя вопросы.

- Где Вы росли?
- Что было, Вам нравится как ребенок? Студент?
- Ваши родители были строги или снисходительны?
- Какой музыкой Вы наслаждаетесь?
- Что такое некоторые Ваши любимые деятельности в свободное от работы время?
- Сколько часов Вы обычно спите ночью?

---

Другие действия тимбилдинга особенно подходящие для группы, где участники уже знают друг друга хорошо. Часто, они вовлеките некоторый способ для группы произвести что-то, что они могут взять гордость

Один пример, который может использоваться в более длинной программе обучения назван Рекламой на телевидении (см. рисунок 3.4).

---

#### **ИНСТРУКЦИИ ПО РЕКЛАМЕ НА ТЕЛЕВИДЕНИИ РИСУНКА 3.4**

4. Разделите участников на команды не больше, чем шести участников.
  5. Попросите, чтобы команды создали тридцатисекундную рекламу на телевидении, которая рекламирует их команду, их организацию, их общую работу или важность учебной темы.
  6. Реклама должна содержать лозунг (например, “Только Сделайте Его”), и visuals.
  7. Объясните, что общее понятие и схема рекламы достаточны. Однако, если команды хотят разыграть свою рекламу, позвольте им.
  8. Прежде, чем каждая команда начинает планировать свою рекламу, обсудите особенности в настоящее время известной рекламы, чтобы стимулировать творческий потенциал (например, использование известной индивидуальности, юмора или сравнения с соревнованием).
  9. Попросите, чтобы каждая команда представила свои идеи. Похвалите общий творческий потенциал.
- 

Каждое из этих действий могло быть приспособлено к Вашей действительной классной комнате, но давайте рассматривать несколько идей построить Ваши команды, которые специально предназначены для действительной классной комнаты. Отличный способ построить действительную команду состоит в том, чтобы использовать Введения YouTube (см. рисунок 3.5), или Введения Щибета (см. рисунок 3.6).

---

#### **РИСУНОК 3.5 ВВЕДЕНИЯ YOUTUBE**

---

11. Видео самостоятельно, поскольку Вы говорите со своими участниками онлайн в течение приблизительно пяти минут. Решите, должно ли Ваше сообщение будет приветствовать их, разъяснить цели, назначить детали, взволнуйте их о теме или чем-либо еще. Сделайте свое сообщение положительным и мотивирующим.
12. Создайте логин к веб-сайту YouTube и загрузите свое видео. YouTube произведет гиперссылку к Вашему отправленному видео.
13. Пошлите связь по электронной почте участникам и пригласите своих участников делать запись видеоклипов, чтобы представиться.
14. Во время введений в начале Вашей сессии, убедитесь, что имели способ включать любого, кто был неспособен создать видеоклип как введение.

## **ВВЕДЕНИЯ РИСУНКА 3.6**

---

- Имейте доску с сеткой, где Вы ввели имя каждого участника одного квадрата.
- Попросите, чтобы каждый участник представился в 140 характерах или меньше. Они могут написать предложение или группу описательных слов.
- Прокомментируйте разнообразие и когда возможный, как описания касаются содержания сессии.

Еще один способ продвинуть единство группы состоит в том, чтобы пригласить участников устанавливать основные правила, которые обеспечивают соглашения о том, как они будут взаимодействовать и работать друг с другом. Один способ достигнуть этого состоит в том, чтобы обеспечить список нескольких возможных основных правил. Попросите, чтобы участники выбрали три из списка. Сведите в таблицу результаты и примите во внимание правила, чаще всего отобранные. Это может быть сделано в медосмотре или действительной классной комнате.

Следующие пункты могли бы быть подходящими для Вашего списка в зависимости от того, является ли это действительной сессией или нет:

- Конфиденциальность уважения.
- Гарантируйте, что все участвуют, работая в небольших группах.
- Начните вовремя.
- Позвольте другим заканчивать то, что они говорят без того, чтобы быть прерванным.
- Говорите за себя.
- Будьте кратки, но емки.
- Используйте соответствующий язык.
- Будьте подготовлены к сессии.
- Избегайте отвлечений.
- Задайте вопросы.
  - Дайте всем шанс говорить.
  - Основывайтесь на идеях друг друга прежде, чем раскритиковать их.

---

### **Оценка на месте**

**Упражнения оценки на месте** просят, чтобы участники сделали *suchthings* как:

- Разделите их изучение целей или ожиданий
  - Вызовите вопросы или проблемы, которые они могут иметь о курсе
  - Свяжите их знания и опыт с темами курса
1. Перечислите успехи и проблемы, которые они испытали, которые относятся к курсу

## 2. Исследуйте их мнения и отношения о теме курса

Такие упражнения выявляют информацию, которая поможет Вам измерять экспертизу группы, давая участникам смысл непосредственного участия. Часто, Вы можете просить информацию, которую Вы хотите в непосредственной манере, задавая **общие вопросы** во вводные минуты программы обучения — например, “Что заставило Вас быть здесь сегодня?” или “У Вас есть какое-либо беспокойство по поводу сегодняшней сессии или что Вас можно попросить сделать?” Или Вы можете спросить **обучение-specific questions**, такое как они используемые на семинаре по тайм-менеджменту: “Whouses ‘к - действительно’ перечисляют ежедневно?” Вы можете использовать поднятый ручной инструмент в действительном урегулировании. “Как это помогает Вам организовывать свой день?” Ответы могут быть разделены устно в физической классной комнате или написаны в действительной классной комнате.

Структурированные упражнения могут также использоваться, чтобы получить информацию об оценке на месте, поскольку следующие примеры иллюстрируют.

**ПРИМЕР:** менеджеров, участвующих в принудительной мастерской оппew политика корректирующего действия, попросили обсудить следующие вопросы с их партнером по месту:

- От Вашего опыта, что составляет “проблемное поведение”?
- Как Вы чувствуете, когда Вы должны противостоять трудному служащему?
- Какие меры Вы предприняли в прошлом, чтобы дисциплинировать служащих?

После каждого вопроса тренер попросил, чтобы два или три участника разделили свои ответы с целой группой. Поскольку у членов группы была возможность исследовать их собственные взгляды на обработку с проблемными ситуациями прежде, чем изучить новые процедуры корректирующего действия, тренер получил ценную информацию об учебной группе.

**ПРИМЕР:** стажеров Семейной терапии попросили сформировать трио. Eachtrio попросили произвести два вопроса, один относительно теории семейной терапии и другого относительно практики семейной терапии. Вопросы должны были коснуться тем, о которых участники надеялись узнать во время программы обучения. Некоторые вопросы, которые появились, были ими:

- A. (Теоретический), Какова роль интерпретации в семейной терапии?
- B. (Практичный) Вы должны видеть всю семью, чтобы сделать семейную терапию должным образом?

(Теоретический) различные модели семейной терапии, действительно отличающейся друг от друга?

• (Практичный) "пятидесятиминутный" час достаточно для большинства семейных сессий?

Тренер извлек пользу двумя способами от слушания этих вопросов. Она не только изучила некоторые проблемы, которые участники хотели обсудить, но также и узнал об их знании относительно содержания программы и их ожиданиях относительно его уровня изоэссенции.

Другой дизайн, чтобы рассмотреть, обрисованный в общих чертах в рисунке 3.7, сосредотачивается на участниках проблем, мог бы принести к учебной сессии. Эти вопросы могли быть приспособлены к использованию в chatroom в действительном урегулировании изучения.

---

### ПРОБЛЕМЫ РИСУНКА 3.7 УЧЕБНОЙ ГРУППЫ

---

1. Раздайте чистую учетную карточку каждому участнику.
2. Попросите, чтобы участники записали любые проблемы, которые они имеют о природе существующей программы обучения (в именах нужно отказать). Эти проблемы могли бы включать следующее:
  - Насколько трудный или отнимающий много времени обучение может быть
  - Как они могут участвовать свободно и удобно
  - Как они будут функционировать в малочисленных группах изучения
  - Насколько доступный тренер будет
  - Чем доступ там будет к чтению материалов
  - Каков график времени для курса будет
3. Просите участников передать карту по часовой стрелке вокруг группы. Каждый раз, когда участник получает карту, она или он должна прочитать ее и поместить пункт в карту, если она содержит заявление, которое имеет также беспокойство читателю.
4. К тому времени, когда все участники возвратили их собственные карты, каждый человек рассмотрит проблемы всей группы. В этом пункте держите открытое обсуждение проблем, которые появились.

**Изменение:** Вместо того, чтобы держать обсуждение, идентифицируйте лучшие четыре проблемы в группе, устанавливая, какие карты содержат большинство проверок. Сломайте класс в четыре группы и пригласите каждую группу уточнять беспокойство, написанное на одной из этих четырех учетных карточек. Попросите, чтобы каждая группа суммировала свои обсуждения для целого класса.

---

## Непосредственное изучение причастности

**Непосредственные упражнения причастности изучения** спрашивают участников torespond к начальным вопросам о содержании курса, чтобы испытать изучение действий, связанных с содержанием курса без предыдущей инструкции или рассмотреть представления или демонстрации, которые дают начальное описание навыков, которые будут изучены в пределах программы. Эти действия помогают вводить курс в драматической, активной манере, которая вовлекает участников в программу обучения с самого начала сессии.

Один из самых простых способов вовлечь участников с этой целью состоит в том, чтобы показать интересную поговорку или лозунг, связанный с учебной темой, и затем попросить, чтобы каждый участник представился или себя и реакции акции на заявление. (Разделитесь на небольшие группы, если полный размер группы слишком большой.) Вот образец высказываний, которые могли использоваться для известных тем:

1. Почему отложенный до завтра, что Вы можете сделать сегодня? (управление времени)
2. Это не то, что Вы говорите, а как Вы говорите его. (коммуникация)
3. Вы не можете продать продукт, пока Вы не понимаете, как он работает. (продажи)
4. Мы не можем полностью понять начало ничего, пока мы не понимаем конец. (планирование)
5. Никто не моет арендованный автомобиль. (полномочие служащего)
6. Компания известна людям, которых это держит. (обслуживание клиентов)
7. В КОМАНДЕ нет никакого "I". (тимбилдинг)
8. Вчерашние хоумраны не выигрывают завтрашние игры с мячом. (усовершенствование продукта)
9. Менеджеры делают вещи правильно; лидеры делают правильные вещи. (лидерство)
10. Единственный человек, которому нравится изменение, является влажным ребенком. (организационные изменения)

Другую простую непосредственную технику причастности называют Активным Обменом знаниями (см. рисунок 3.8). Это - отличный способ немедленно привлечь участников в предмет Вашего курса. Это работало бы с любой группой и с любой темой.

---

### РИСУНОК 3.8 АКТИВНЫЙ ОБМЕН ЗНАНИЯМИ

---

1. Обеспечьте список вопросов, имеющих отношение к предмету, который Вы будете преподавать. Вы могли включать некоторых или все следующие категории:
  - Сроки, чтобы определить (например, “Что означает разнообразие?”)
  - Альтернативные вопросы относительно фактов, понятий, процедур, политики, и так далее (например, “Будучи командным игроком НЕ вовлекает (a) терпение; (b) сотрудничество; (c) разделение кредита; и (d) постоянная забава.”)
  - Люди, чтобы идентифицировать, кто важен для предмета (например, “Кто такой Джим Коллинз?”)
  - Вопросы относительно мер, которые можно было предпринять в определенных ситуациях (например, “Как Вы будете иметь дело со служащим, который постоянно опаздывает?”)
  - Неполные предложения (например, “\_\_\_\_\_ identifies the основные категории задач Вы можете выступить с компьютерным приложением.”)
6. Попросите, чтобы участники ответили на вопросы, так же как они могут.
7. Тогда, пригласите их слоняться комната, находя других, которые могут ответить на вопросы, которые они не знают, как ответить. Поощрите участников помогать друг другу. Или пригласите участников сравнивать ответы с партнером или малочисленной командой.
8. Возобновите работу полная группа и рассмотрите ответы. Заполните ответы, неизвестные любому из участников.

Наконец, Вы можете создать непосредственное осуществление причастности изучения, которое скроено, чтобы ввести Вашу особую учебную тему. Естественно, развитие настроенного осуществления требует большего усилия чем более простые методы, описанные ранее, но возвращение на Ваших инвестициях времени будет вознаграждено много раз. Вот некоторые примеры.

**ПРИМЕР:** тренер начал программу на многократной разведке by asking участники: “Что делает Альберта Эйнштейна, Майкла Джордана, и Мать Тереза имеет вместе?” После того, как участники ответили своими мыслями, тренер указал, что все три - “гении”. В то время как Эйнштейн обычно замечается как воплощение гения, есть несколько путей, которыми очень умные люди выражают своего гения. Эйнштейн - пример логически-математической разведки, Майкл Джордан - пример физической разведки, и Мать Тереза - пример межабонентской разведки.

**ПРИМЕР:** Участники курса о разрешении конфликтов были листом givena, который перечислил, скремблировавшим способом, четырнадцатью методами обработки с конфликтом, десять из которых можно было бы считать “отрицательными” методами и четыре из которых можно было бы считать “положительными”. Их спросили к circle эти пять методов они лично использовали чаще всего и подчеркивающая линия эти пять методов, используемых чаще всего другими людьми в их личном и/или профессиональные жизни. Выборы были тогда сведены в таблицу через полную группу и существенные несоответствия наблюдались. Как правило, участники рассмотрели себя как пользователей положительных методов больше часто

чем они чувствовали других, делающих так. Тренер тогда указал человеческая тенденция спроектировать отрицательные отношения на других и спрошенные участники, чтобы обсудить, как эта тенденция затрагивает behav-людей iorgs в конфликтных ситуациях. В действительной классной комнате участников часто просят быть онлайн десять минут до старта сессии. Вы могли получить участников вовлеченный прежде, чем сессия начинается многими способами. Джо Линн Файнштейн делит идеи с нами в Разминках Webinar (см. рисунок 3.9).

Это - отличный способ немедленно привлечь участников в предмет вопроса Вашего курса. Это работало бы с любой группой и с любой темой.

---

### **РИСУНОК 3.9 РАЗМИНКИ WEBINAR: ЧТО СДЕЛАТЬ ПРЕЖДЕ**

---

#### **WEBINAR НАЧИНАЕТСЯ**

---

- Покажите непрерывную серию петли мозговых задир.
- Покажите краткий видеоклип, который иллюстрирует понятие из Вашей программы.
- Объявите о вопросе об обсуждении и покажите инструкции относительно того, как использовать функцию беседы.
- Объявите о двух или трех вопросах об обзоре и покажите инструкции относительно того, как "голосовать". Не забудьте показывать результаты обзора, когда Вы начнете webinar.
- Отправьте доску со стандартной сеткой сектора и покажите инструкции относительно того, как использовать функцию стрелки. Изложите вопрос и позвольте участникам использовать функцию стрелки, чтобы показать их ответ. Пример: Сколько времени Вы

---

#### **РИСУНОК 3.9 продолжение**

---

- Покажите серию мультфильмов, связанных с Вашей темой.
  - Покажите серию мультфильмов, связанных с бизнесом от той промышленности, если Ваша аудитория все происходит из той же самой промышленности.
  - Покажите Быструю историю Ничьей, изображающую понятие из Вашей программы.
  - Покажите ряд слайдов, рассматривая основополагающие понятия, которые предшествуют Вашей программе.
  - Покажите серию интересных или удивительных фактов, а-ля "Вы знали ...?"
- Многоцелевые упражнения**

В то время как возможно проектировать один из каждого вида осуществления как часть Вашего введения курса, слишком много времени, проведенного при открытии упражнений, может потребовать, чтобы Вы манкировали мясом программы обучения. Лучший подход должен проектировать одно вводное

осуществление, которое одновременно достигает **тимбилдинга, оценки на месте** и **непосредственной причастности изучения**. Пример - вводное осуществление called Rotating Обмен Трио, описанный в рисунке 3.10. Это - всесторонний способ для участников знакомиться и немедленно стать вовлеченным в тему курса. В то же самое время ценная информация об оценке получена.

---

### ОБМЕН ТРИО ВРАЩЕНИЯ РИСУНКА 3.10

---

Участников просят обсудить в пределах множества трио вопросов, которые помогают им узнавать друг друга; узнайте об их отношениях, знании и опыте; и начните обсуждение содержания курса. Например, группа менеджеров могла быть разделена на группы три и заданы такие вопросы как, "Как Вами управляли другие?" "Какой совет Вы дали бы себе, чтобы быть более эффективными как менеджер?" и, "Что Вы хотите изучить из этой программы обучения?"

Подобные вопросы могли быть развиты для других областей предмета. В курсе об управлении напряжением участников можно было задать вопросы такой как, "Что такое некоторые причины напряжения в Вашей работе? Дома?" или, "Как Вы в настоящее время пытаетесь иметь дело с напряжением в Вашей жизни?" С каждым вопросом, изложенным тренером, новые группы сформированы, вращая двух участников, таким образом увеличивая число участников, которые знакомятся друг с другом.

---

Другое вводное осуществление, что и способствует зданию группы и предоставляет информацию об оценке, основано на охоте на мусор. Паритет - ticipants получают ряд вопросов, на которые нужно ответить с имени других членов группы. Используйте большое разнообразие вопросов это прикосновение и на личную информацию и на содержание курса. (Этот activity чрезвычайно гибок, потому что Вы можете легко приспособить вопросы соответствовать любому типу группы.) Вы могли бы хотеть предложить символический приз участник, который заканчивает охоту на мусор сначала. Когда победитель был объявлен, повторно собирают участников и рассматривают все группа о каждом из пунктов. Способствуйте кратким обсуждениям некоторых пункты. Типовая человеческая охота на мусор для семинара по тимбилдингу дана в рисунке 3.11.

---

### ОХОТА ЧЕЛОВЕКА РИСУНКА 3.11

---

Прочитайте следующие пункты. Тогда, для каждого пункта, найдите кого-то в группе, которая соответствует описанию. Напишите его или её имя в космосе после пункта. Вы не можете использовать имя человека не раз.

Найдите кого-то...

- У кого есть та же самая первая начальная буква как Вы
- Кто думает, что команды часто напрасно тратят время
- Кто встречается в командах больше чем три часа в неделю
- Кто родился в том же самом месяце как Вы
- Кому нравится делать одни только вещи
- У кого было предшествующее обучение в решающих проблему инструментах команды
- Кто думает, что у эффективной команды обычно есть изрядное количество конфликта

Если у Вас есть время, это также возможно к последовательности, вместе открывающей упражнения, которые текут хорошо друг с другом и продвигают здание команды, оценку на месте и непосредственную причастность изучения. Рисунок 3.12 содержит вводную последовательность программы обучения при тренировке и рекомендации навыкам. Заметьте, как достигнуты все три цели.

## **РИСУНОК 3.12 ВВОДНАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТРЕНИРОВАТЬ**

---

### **И РЕКОМЕНДАЦИЯ ПРОГРАММЕ ОБУЧЕНИЯ**

---

#### 1. Краткий обзор программы

- a. Приветствуйте участников и кратко объясните различие между тренировкой и рекомендацией. (Как тренер, менеджер идентифицирует потребность среди служащих для инструкции и руководства, обычно непосредственно связанного с их текущими назначениями работы. Тренирующие отношения обозначены, когда служащие открыты для совета и показывают немного защитности. Как адвокат, менеджер идентифицирует проблему, которая вмешивается в проведение работ ее или его служащих. Менеджер должен переключиться от тренировки до советующегося способа, когда служащие не так открыты для нее или его входа.)
- b. Укажите на важность и тренировка и рекомендация игре в работе менеджера и чувствительности, которую менеджер должен иметь в знании, когда использовать каждого.
- c. Разделите эти цели:
  - Понять ценность тренировки и рекомендации в работе менеджера
  - Знать, когда тренировать и когда советоваться
  - Исследовать, как индивидуальность затрагивает тренировку или рекомендацию роли
  - Развивать основную компетентность в применении тренировки и рекомендации навыкам

#### 2. Обмен квартета

- a. Квартеты формы и просят, чтобы они обсудили следующий вопрос: "Как Вы тренировались и рекомендовались менеджерами в Вашей карьере? Какие подходы были эффективны и которые были неэффективны?"
- b. Пригласите четырех участников делить с полной группой личный пример менеджера, два примера разделения эффективного менеджера и два примера разделения неэффективного.
- c. Сформируйте новые квартеты и попросите, чтобы они идентифицировали определенные примеры, в которых тренировка и рекомендация имели место или могли бы иметь место в их работе как менеджеры.
- d. Получите один пример от каждого участника и сделайте запись его на газетной бумаге. Сохраните список как банк данных примеров, которые могут использоваться в более поздних проектах.

---

### РИСУНОК 3.12 продолжение

---

- e. Сформируйте новые квартеты еще раз и попросите, чтобы они ответили на следующий вопрос: “Что такое некоторые Ваши силы и слабости, тренируя и рекомендуя служащим?” Предложите, чтобы каждый человек в группе принял оборот, разделяющий его или её ответ.
3. Различие между тренером и адвокатом
- a. Сошлитесь на список газетной бумаги, в который вошли ранее, и идентифицируйте некоторые ситуации, которые ясно призывают к тренировке, немного, которые призывают к рекомендации и некоторым, которые могут вовлечь обоих.
- b. Выделите рекламный проспект, который определяет тренировку половине группы и рекламного проспекта, который определяет рекомендацию к другой половине. Имейте каждого участника, перечитанного по ней или его определению. Участники пары с различными рекламными проспектами и просят, чтобы они объяснили свое содержание друг другу.
4. Начальные вопросы о тренировке и рекомендации
- a. Попросите, чтобы участники заявили на учетной карточке один вопрос, который они имеют о том, как быть эффективным тренером и адвокатом.
- b. Передайте учетные карточки вокруг группы в по часовой стрелке руководство так, чтобы каждый человек добрался, чтобы прочитать каждую учетную карточку.
- c. Пригласите участников помещать проверку в любую карту, которая выражает вопрос, который важен для них.
- d. Идентифицируйте вопросы, которые получили большинство голосов, и ответьте на каждого (1) предоставление непосредственного, но краткого, ответа; (2) отсрочка вопроса к более позднему, больше подходящему времени в программе; или (3) замечание, что программа не будет в состоянии обратиться к вопросу (обещают личный ответ, если возможный).

#### ЧТО К

#### ИМЕЙТЕ В ВИДУ, СОЗДАВАЯ ВВОДНЫЕ УПРАЖНЕНИ Я

Поскольку Вы проектируете свою активную программу обучения, не торопитесь, чтобы рассмотреть тщательно, каких начальных целей Вы хотите достигнуть во вводные моменты Вашей сессии. Ваши цели могли бы включать любую комбинацию тимбилдинга, оценки или упражнений причастности. Кроме того, Вы должны знать о других соображениях, поскольку они касаются особой группы, Вы будете обучением:

- **Уровень угрозы.** Группа, что Вы будете обучением, открытым для newideas и действий, или сделаете Вы ожидаете колебание и резервирование

.....  
.....

## ДЕСЯТЬ ПУТЕЙ

## ОТКРЫТЬ АКТИВНУЮ ДЕЙСТВИТЕЛ ЬНУЮ УЧЕБНУЮ СЕССИЮ ОНЛАЙН

от членов группы, поскольку Вы начинаете свою сессию? Открытие с осуществлением, которое выставляет отсутствие знаний или умение участников, может быть опасным; члены группы еще могут не быть готовы показать свои ограничения. Альтернативно, деятельность, которая просит, чтобы участники прокомментировали что-то знакомое им, ослабляет их в содержание курса.

- **Уместность, чтобы сгруппировать нормы.** Группа исполнительных менеджеров может первоначально меньше принимать игры игр, чем был бы группа студентов. Специалисты здравоохранения и врачи могли бы чувствовать себя более удобными, разделяя их чувства во Вращающемся осуществлении Обмена Трио (см. рисунок 3.10) чем был бы группа исследователей. Вы готовите почву для всего курса, поскольку Вы планируете свою вводную деятельность; рассмотрите свою аудиторию и дизайн соответственно.
- **Отношение к учебному содержанию.** Если Вы не интересуетесь аsimple обменом именами, начальный дизайн предлагает прекрасную возможность для участников начать изучать материал курса. Приспособьтесь один из ледоколов предложил здесь отразить материал, который Вы планируете преподавать в Вашем курсе. Чем ближе Ваше осуществление набрасывается на содержание курса, тем легче переход Вы будете в состоянии сделать к Вашему следующему дизайну. Эти конструктивные соображения имеют уместность для каждого аспекта Вашей программы обучения, но особенно важны в начальных этапах. Успешное вводное осуществление готовит почву для успешной программы; аналогично, тот, который кажется угрозой, глупой, или не связанной с остальной частью Вашего курса, может создать неуклюжую атмосферу, которая будет трудной для Вас преодолеть. Привлекательная действительная учебная сессия начинается от участников момента, присоединяются. Готовьте почву для интерактивности с самого начала. Опыт классов онлайн высокие показатели прогула как курс прогрессирует. Вы можете предотвратить это, гарантируя, что Вы начинаете сильный.

## **ДЕСЯТЬ ПУТЕЙ**

эти идеи от ее опыта начаться сильный, осуществляя активную действительную учебную сессию онлайн.

## **ПОЛУЧИТЬ УЧАСТИЕ**

- Пригласите учеников присоединяться к сессии десять минут рано, таким образом, они готовы начаться во время начала и смягчить любые технические проблемы.
- Будьте подготовлены рано так, чтобы Вы могли приветствовать каждого ученика по имени, когда они присоединяются, чтобы заставить их чувствовать себя немедленно приветствующимися.
- Наймите учеников с деятельностью, таких как вопрос об опросе, как только они соединяются. Используйте некоторые идеи ранее в этой главе, чтобы вовлечь их.
- Отправьте катящийся слайд-шоу, чтобы сообщить ученикам об административных пунктах (таким образом, Вы не должны потратить логистику рассмотрения времени в начале).
- Ученики помощи становятся довольными инструментами платформы по одному, приглашая их щелкнуть и напечатать на экране.
- Играйте приподнятую музыку, чтобы установить привлекательный тон.
- Включите свою веб-камеру, чтобы сказать привет, и пригласить участников делать то же самое (даже если Вы не планируете использовать его в течение сессии).
- Ожидания набора, позволяя ученикам знать, что это будет интерактивной сессией. Попросите, чтобы ученики удалили окружающие отвлечения в своем рабочем пространстве и “подняли их руку”, как только они сделали этот шаг.
- Возьмите температуру группы. Попросите, чтобы каждый человек указал, ли они в состоянии быть полностью занятыми, или если что-то блокирует их полную причастность. Это помогает людям видеть, насколько серьезный Вы - об их НЕ мультиуправление задачами.
- Вы имеете в виду. Вы можете также использовать эти методы, проектируя действия для других частей активной программы обучения.

- **Открытое обсуждение.** Задайте вопрос и откройте его до entiregroup без дальнейшего структурирования.

Используйте открытое обсуждение, когда Вы уверены, что несколько участников хотят участвовать. Его добровольное качество также обращается. Не злоупотребляйте этот метод. Если Вы сделаете, то Вы ограничите участников теми, кто удобен о подъеме их руки. Если Вы имеете очень участвующую группу и волнуетесь, что обсуждение могло бы быть слишком долгим, сказать заранее, "я хотел бы попросить, чтобы четыре или пять участников разделили ...", Если Вы волнуетесь, что немного людей добровольно вызовутся, скажем, "Сколько из Вас может сказать нам ...?" а не, "Кто может сказать нам ...?"

- **Карты ответа.** Раздайте учетные карточки и просите anonymousanswers к своим вопросам.

Используйте карты ответа, чтобы сэкономить время, обеспечить анонимность для лично угрожающих самораскрытий или облегчить для застенчивых людей способствовать. Потребность заявить себя кратко на карте является другим преимуществом этого метода. Скажите, "Для этого обсуждения, я хотел бы, чтобы Вы написали свои мысли сначала прежде, чем мы будем говорить вместе дальше." Имейте учетные карточки, раздав группу, или возвратите их Вам, чтобы быть прочитанными в более позднем пункте. Делайте все возможное ясно дать понять свои вопросы и поощрить краткие, четкие ответы. В действительном урегулировании Вы могли сделать это перед сессией.

- **Опрос.** Устно голосуйте все участники или обеспечьте, questionnairethat заполнен и соответствовал на месте.

Используйте опрос, чтобы получить данные быстро и в измеримой форме. Вопросы о позе, которые призывают к ясному ответу, такому как, "Я соглашаюсь" или "Это правда." Попросите, чтобы участники подняли руку, когда ответы, с которыми они соглашаются, даны. Вместо подъема их руки, Вы можете попросить, чтобы они поддержали карты ответа, которые представляют их выбор (например, желтая карта могла бы указать "ложный"), или поместите точку, на которую наносят цветную маркировку, в определенную территорию большой формы, такой как диаграмма. Если Вы используете анкетный опрос, сделайте его коротким и легким немедленно соответствовать. В действительной классной комнате используют Ваши инструменты опроса.

- **Подгрупповые обсуждения.** Сформируйте участников в подгруппы ofthree или больше разделить и сделать запись информации.

Используйте подгрупповые обсуждения, когда у Вас будет достаточное количество времени, чтобы обработать вопросы и проблемы. Это - один из ключевых методов для

получение общего участия. Вы можете назначить людям на подгруппы беспорядочно (например, отсчитывая) или целеустремленно (например, формируя группу все-женщины). Изложите вопрос обсуждению или дайте подгруппе задачу или назначение, чтобы закончить. Часто полезно определять роли группы, такие как помощник, хронометрист, рекордер или предьявитель и получить добровольцев или поручить участникам заполнять их. Удостоверьтесь, что участники находятся в контакте лицом к лицу друг с другом. Попытайтесь отделить подгруппы так, чтобы они не тревожили друг друга. Это - хороший способ использовать функцию сессии резкого изменения цен на бумаги для действительных классных комнат.

- **Партнеры.** Сформируйте участников в пары и проинструктируйте их к workop задачам или обсудите ключевые вопросы.

Используйте партнеров, когда Вы будете хотеть вовлечь всех, но не будете иметь достаточного количества времени для обсуждения небольшой группы. Пара - хорошая конфигурация группы для того, чтобы развить долгосрочные благосклонные отношения и/или для того, чтобы работать над сложными действиями, которые не предоставили бы себя большим конфигурациям группы. Разделите на пары участников или физической близостью или желанием соединить определенных участников. Часто, не необходимо переместить стулья, чтобы создать действия пары. Вы можете попросить, чтобы пары сделали много вещей, таких как чтение и обсуждение короткого письменного документа вместе, развитие или ответвление на вопрос или сравнение их результатов к таковым из некоторой деятельности, которую они выполнили ранее на независимой основе. Дайте инструкции такой как "Прочитано этот рекламный проспект вместе и обсудите его. Придумайте примеры или применения того, что Вы читаете," "Создают вопрос, который Вы оба имеете об этой теме," "Обсуждают вместе Ваш ответ на следующий вопрос," или "Сравнивают Ваши результаты на этом обзоре. Как Вы подобно или отличающиеся?"

- **Поѳу-arounds.** Пойдите вокруг группы и получите короткие ответы tokey вопросы.

Используйте этот метод, когда Вы будете хотеть получить что-то быстро от каждого участника. Основы предложения (например, "Одной вещью, которая делает менеджера эффективным, является ...") полезны в проведении, идут-arounds. Пригласите участников "проходить", когда они будут желать. Избегайте повторения, при необходимости прося у каждого участника новый вклад в процесс. Если группа многочисленная, создайте меньшее движение - вокруг группы, получая короткие ответы из одной стороны комнаты от людей, которые носят очки, или от некоторого другого меньшего образца.

- **Игры.** Используйте популярные игры или форматы игры викторины, чтобы выявить идеи или знание участников.

Используйте игры, чтобы стимулировать энергию и причастность. Фактически любая игра может быть приспособлена в учебных целях, включая баскетбол, Лото, стрелки, Опасность, покер, Семейную Вражду, Pictionary, Колесо фортуны, боулинг, Царапнуть, футбол и кроссворды. Убедитесь, что игра требует общего участия, и сделайте инструкции совершенно прозрачными.

- **Обращение к следующему спикеру.** Попросите, чтобы участники подняли свой handwhen, они хотят разделить свои взгляды и спросить нынешнего спикера в группе, не тренера, обратиться к следующему спикеру.

Скажите, “Для этого обсуждения, я хотел бы, чтобы Вы обратились друг к другу вместо того, чтобы иметь меня избранный, кто должен говорить затем. Когда Вы закончили говорить, озирайтесь, чтобы видеть, чья рука поднята, и обратитесь к кому-то.” (Не позволяют участникам обращаться к людям, которые не указали на желание участвовать.) Использование, обращающееся к следующему спикеру, когда Вы уверены, что есть много интереса к обсуждению или деятельность и Вы хотите способствовать участвующему взаимодействию. Когда Вы хотите возобновиться как регулятор, сообщите группе, что Вы изменяетесь назад на регулярный формат.

- **Группы.** Пригласите небольшое количество участников представлять theirviews перед всей группой.

Используйте группы, когда время разрешит иметь сосредоточенный, серьезный ответ на Ваши вопросы. Вращайте участников публичной дискуссии, чтобы увеличить участие. Неофициальная группа может быть создана, прося представления определяемого числа участников, которые остаются на их местах. Служите групповым регулятором или пригласите участника выполнять эту роль.

- **Круглые аквариумы.** Попросите, чтобы часть группы сформировала discussioncircle и сделала, чтобы остающиеся участники сформировали круг слушания вокруг них.

Используйте круглый аквариум, чтобы помочь приносить центр к большим групповым обсуждениям. Хотя это отнимающее много времени, это - лучший метод для того, чтобы объединить достоинства больших - и обсуждение небольшой группы. Принесите новые группы в правящие круги, чтобы продолжить обсуждение. Вы можете сделать это, получая новых добровольцев или поручая участникам быть участниками дискуссии. Как изменение концентрических кругов, Вы можете сделать, чтобы участники остались посаженными за столом и пригласили различные столы или части стола быть участниками дискуссии, как другие слушают.

Вы можете объединить некоторые из этих десяти методов получения участие. Например, Вы могли бы изложить вопрос, партнеров по форм обсудить его, и затем получить реакцию целой группы через методы такой как открытое обсуждение, обращаясь к следующему спикеру и группам. вставка партнера обменивает сначала, у Вас будет больше людей готовым участвовать в урегулировании целой группы. Или начните с ответа карты, сопровождаемые движением - вокруг или подгруппы.

## **РАБОЧИЙ ЛИСТ**

---

### **СОЗДАНИЕ ВВОДНЫХ УПРАЖНЕНИЙ**

Этот рабочий лист может помочь Вам планировать вводное осуществление свою следующую программу обучения. Измените одно из типовых упражнений из этой главы или разрешения и создайте свое собственное.

#### **Желаемые цели: (проверка столько, сколько желаемый)**

\_\_\_\_\_ Тимбилдинг

\_\_\_\_\_ оценка На месте

\_\_\_\_\_ Непосредственная причастность изучения

#### **Отобранный метод: (проверка столько, сколько желаемый)**

\_\_\_\_\_ Открывают обсуждение \_\_\_\_\_ идут-around

\_\_\_\_\_ карты Ответа \_\_\_\_\_ игры

\_\_\_\_\_ опрос \_\_\_\_\_ Обращение к следующему спикеру

\_\_\_\_\_ обсуждения Подгруппы \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_ партнеры \_\_\_\_\_ круглые аквариумы

#### **Схема**

**деятельности:** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

## Chapter Four

---

# Подготовка Благоприятные для ума Представления

..... **Когда** Вы двигаетесь от проектирования вводных упражнений к больше центральной части Вашей программы обучения, Вы почти наверняка решите представить часть информации, которую Вы хотите покрыть в формате типа представления. Представление или чтение лекций являются самыми эффективными и самый низкий метод калькулирования передачи информации в урегулировании классной комнаты и полезные для передачи информации многочисленной группе, особенно когда Вы должны объяснить общие знания. Это - стандартный инструмент, который остается в использовании в большинстве учебной окружающей среды.

Если Вы посвящаете себя активному обучению, однако, Вы сталкиваетесь с потенциальной проблемой: *Представления помещают участников положения длительного, пассивного слушания.* Это даже верно, когда инструменты, такие как PowerPoint presentations используются, чтобы визуально выдвинуть на первый план ключевые пункты. Поскольку мы отметили в части Одну из этой книги, изучение не может произойти просто, слушая и видя. Это требует, чтобы собственная умственная обработка человека имела место. Поэтому, представление отдельно никогда не будет приводить к реальному изучению.

Тем не менее, представление все еще может держать важное место в активной программе обучения, если Вы работаете, чтобы вовлечь участников и максимизировать понимание и задержание через участвующие методы (Thiagarajan 2005). Чтобы достигнуть этих концов, представление должно быть разработано так же тщательно как любая другая учебная деятельность.

## ПЯТЬ ПУТЕЙ

### ПОЛУЧИТЬ ИНТЕРЕС ВАШЕЙ АУДИТОРИИ

Первый элемент дизайна, который должны рассмотреть, хотите ли Вы, чтобы представление было эффективно, является методом, чтобы достать внимание Ваших слушателей. Вместо подводного плавания прямо в Ваше содержание курса, попытайтесь строить интерес своих участников и причастность к предмету. Эти пять методов (с примерами) помогут Вам делать только

это. Хотя эти пять методов были первоначально развиты для представлений в физической классной комнате, тренеры в действительных классных комнатах сталкиваются с теми же самыми проблемами — если не хуже, так как они неспособны сделать зрительный контакт с участниками, чтобы гарантировать, что они соединяются с содержанием. Действительные тренеры должны использовать эти типы методов чаще и на более коротких интервалах, чтобы поддержать интерес их участников и сохранять их активно вовлеченными.

#### Вы **Вводное осуществление**

**Начните с игры или заполненной забавой деятельности, которая резко вводит основные моменты представления.**

**ПРИМЕР:** представление достоинств односторонних против двух-way communication собиралось начаться. Прежде, чем погрузиться в, тренер использовал короткую деятельность в рисунке 4.1, чтобы построить интерес к представлению. Вы можете сделать это в действительном обучении. Вы не должны сделать, чтобы участники закрыли глаза. В конце Ваших инструкций сделайте, чтобы они включили свои веб-камеры и поддержали лист, поскольку Вы обращаетесь к каждому.

#### **ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РАЗРЫВАНИЯ БУМАГИ РИСУНКА 4.1**

Распределение времени: Пять минут

Материалы: Бланк 8 11-дюймовыми листками бумаги для каждого участника

Инструкции:

- Скажите участникам следующее: “Мы собираемся играть в игру, которая покажет нам некоторые важные вещи о коммуникации. Поднимите свой листок бумаги и держите его перед Вами. Теперь закройте глаза и следуйте за указаниями, которые я дам Вам — и никакого заглядывание!”
- Дайте следующие указания, неся их себя с Вашим собственным листком бумаги и делая паузу после каждой инструкции дать время группы, чтобы подчиниться:

“Первая вещь, которую я хочу, чтобы Вы сделали, состоит в том, чтобы свернуть Ваш листок бумаги в половине.” “Теперь отрывают верхний правый угол.”

“Сверните его в половине снова и оторвите верхний левый угол листа.”

“Сверните его в половине снова. Теперь оторвите более низкий правый угол листа.”

1. После того, как разрывание полно, скажите что-то как, “Теперь Вы можете открыть глаза, и давайте видеть то, что Вы имеете. Если бы я сделал хорошую работу по сообщению, и Вы сделали хорошую работу по слушанию, то все наши листы должны выглядеть одинаково!” Поддержите свой лист для них, чтобы видеть. Очень маловероятно, что любой лист будет соответствовать Вашему точно. Также будет множество форм среди участников.
2. Наблюдайте различные формы. Вероятно, будет много смеха.
3. Спросите группу, почему ничья бумага соответствовала Вашему. Вы, вероятно, доберетесь, ответы как “Вы не позволяли нам задавать вопросы!” или “Ваши указания могли интерпретироваться по-разному.” Тогда введите в представление потребности в двухсторонней коммуникации на рабочем месте.

**ПРИМЕР:** тренер собирался дать представление о theways, в котором люди в организациях чувствуют себя прикрепленными, потому что они полагают, что испытывают недостаток в ресурсах, чтобы получить результаты, ожидаемые их. Перед представлением тренер дал участникам шесть зубочисток каждый и бросил вызов им создавать четыре треугольника с зубочистками. После нескольких расстраивающих минут участники жаловались, что результат не мог быть получен, потому что не было достаточно многих зубочисток. Тренер тогда показал участникам, что у них действительно были “достаточно многие ресурсы.” Решение находится в создании трехмерной пирамиды с этими шестью зубочистками, таким образом создавая три постоянных треугольника и один основной треугольник. После осуществления тренер начал свое представление о важности творческого решения задач в организациях. Будьте творческим действительным тренером и попросите, чтобы у участников было шесть зубочисток за их столами для действительной классной комнаты. Вы не только будете в состоянии использовать эту деятельность, но создадите любопытство и интерес перед сессией. Хотите быть действительно творческими? Видео кто-то заканчивающий это осуществление. Используйте трудную съемку крупным планом. Когда это прибывает время, чтобы продемонстрировать решение, играть видео в сверхбыстром способе.

**Начинающая история или интересный визуальный**

**Начните со связанного с работой анекдота, вымышленной истории, мультфильма, или графического, который сосредотачивает внимание аудитории на предмете Вашего представления.**

**ПРИМЕР:** тренер принял, что назначение поставило timemanagement обучение группе администраторов больницы. Вместо того, чтобы вскочить в представление организации и игр, чтобы убить время, она начала свое представление с известной начинающей истории, пересчитанной в рисунке 4.2.

---

#### **РИСУНОК 4.2 ИСТОРИЯ О ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТЕ**

---

Полезность планирования работы дня замечена ясно в известной истории относительно Чарльза Шваба. Когда он был президентом Вифлеемской Стали, он представил Иви Ли, консультанта, с необычной проблемой. “Покажите мне способ получить больше вещей, сделанных с моим временем,” сказал он, “и я внесу Вам любую плату в пределах причины.”

Вручая Швабу, которого листок бумаги, сказал Ли, “Записывают самые важные задачи, которые Вы должны сделать завтра и пронумеровать их в порядке важности. Когда Вы прибываете утром, начинаетесь сразу на № 1 и остаетесь на нем, пока он не закончен.

Перепроверьте свои приоритеты; тогда начните с № 2. Если какая-либо задача берет весь день, не имеет значения. Палка с ним, пока это - самое важное. Если Вы не заканчиваете их всех, Вы, вероятно, не могли бы сделать так ни с каким другим методом, и без некоторой системы Вы не будете, вероятно, даже решать, какой был самым важным. Сделайте это привычкой каждый рабочий день. Когда это будет работать на Вас, дайте его своей команде. Попробуйте его, пока Вам нравится. Тогда пошлите мне свой чек для того, что Вы думаете, что это стоит.”

Несколько недель спустя Шваб послал Ли чек за 25,000\$ с примечанием, говоря, что урок был самым выгодным, он когда-либо учился. Через пять лет этот план был в значительной степени ответственен за превращение Bethlehem Steel Corp-ration в крупнейшего независимого производителя стали в мире. Друзья Шваба спросили его позже об оплате настолько высокой платы за такую простую идею. Шваб ответил, спрашивая, “Какие идеи не в основном просты?”

Он напомнил им, что, впервые, не только он, но и его вся команда получали первые вещи, сделанные сначала. На отражении Шваб признал, что, возможно, расходы были самой ценной инвестиционной Вифлеемской Сталью, сделал весь год.

**ПРИМЕР:** Во время курса об измерении и тестировании, тренер, собирающийся существующий на четырех способах, которыми психологические тесты утвержденных (прогнозирующая законность, параллельная законность, законность конструкции и довольная законность).

Перед началом его представления он показал список слов словаря по Шкале Векслера для измерения интеллекта взрослых. Он тогда спросил участников, если они думали, что использование таких слов словаря было действительным способом проверить разведку. После получения множества (главным образом отколовшихся) мнений он продолжил объяснять, как испытательные разработчики вносят положительные претензии о законности использования слов словаря, чтобы проверить разведку и как эти процедуры могут использоваться для всех психологических тестов.

### **Начальная проблема случая**

**Представьте короткую проблему, вокруг которой будет структурировано представление.**

**ПРИМЕР:** Рисунок 4.3 обрисовывает в общих чертах проблему портфеля, которая использовалась to introduce представление, данное монтажникам требований на том, что составляет связанную с работой рану.

### **ПРОБЛЕМА СЛУЧАЯ РИСУНКА 4.3 1: РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ**

---

Секретарь Сары ездит, чтобы работать каждый день. Ее маршрут берет ее мимо почтового отделения. Каждый день она останавливается и поднимает почту для офиса, и на ее пути домой каждый день, она понижается исходящая почта. Однажды, на ее пути домой, она вовлечена в две автокатастрофы и ранена.

Действительно ли это поправимо? Поскольку я обсуждаю факторы, определяющие связанную с работой рану, попытайтесь ответить на этот вопрос для себя.

---

**ПРИМЕР:** проблема случая в рисунке 4.4 использовалась, чтобы ввести presentation на письме резюме.

---

### **ПРОБЛЕМА СЛУЧАЯ РИСУНКА 4.4 2: ПИСЬМО РЕЗЮМЕ**

---

Джоан была служащей национальной фармацевтической компании в течение прошлых семи лет. Она начала свою работу в компании как секретарь в отделе человеческих ресурсов и после четырех лет, перемещенных в позицию начального уровня администратора выгоды. Ее должностные обязанности включали отвечание на вопросы выгоды служащих, обработку с регистрацией новых служащих в один из медицинских планов компании и исследованием любых проблем, которые имели служащие, когда они подали страховые иски с медицинскими поставщиками плана.

---

#### РИСУНОК 4.4 продолжение

---

Вчера Джоан узнала, что ее работа была устранена. Вся ответственность за регулирование льгот будет обработана из корпоративного штаба в Нью-Йорке. Джоан и трем другим сотрудникам сказали, что они будут отпущены в конце месяца. Как только они покинули компанию, они каждый получают три месяца выходного пособия работы.

Джоан испугана поиском новой работы. Она любила работать в компании очень и очень не хочет думать о старте снова и снова где-то в другом месте. Кроме того она не написала резюме с прошлого раза, когда она должна была искать новую работу. Старое резюме идентифицировало только ее навыки как секретаря, все же Джоан уверена, что хотела бы продолжить свою карьеру в выгоде и не возвратиться к секретарскому положению.

Какой совет Вы могли дать Джоан, поскольку она пишет свое новое резюме? Поскольку Вы изучаете подсказки на письме резюме, продумываете, как Джоан может лучше всего представить свои прошлые семь лет работы в фармацевтической компании.

---

#### Вопросы о тесте

**Задайте участникам вопрос, связанный с темой представления (даже если у них есть немного предварительных знаний), так, чтобы они были мотивированы, чтобы слушать Ваше представление для ответов.**

**ПРИМЕР:** Большинство людей могло бы думать что покупка со-орис финансируемый ипотекой; фактически, кооперативы финансируемы со ссудами, потому что владельцам кооперативов фактически не принадлежат их квартиры, но, скорее собственные акции в корпорации. Таким образом кредитор не держит право на собственность и не может повторно обладать квартирой в случае потери права выкупа. Ипотека за один доллар - путь к банку, чтобы установить название, когда кредит под залог имущества взят на кооперативе. Такая ссуда - вообще вторая ипотека, таким образом, это устройство дает кредитору некоторую безопасность.

Прежде, чем представить эту информацию в представлении природы ссуд кооператива в курсе для чиновников ссуды, тренер задал этот простой вопрос: "Почему кто-либо хотел бы ипотеку за один доллар?" Он пригласил несколько ответов, убеждая участников размышлять. В это время он не передавал правильный ответ. Тогда он возобновлял свое представление, объясняя участникам, что в конце представления ответ на вопрос будет ясен.

**ПРИМЕР:** тренер готовил представление techniquesfor руководящие встречи эффективно. Обеспокоенный, что участники сочли бы представление скучным, она решила начать его с а

истинно-ложный тест (см. рисунок 4.5). Вместо того, чтобы немедленно пробежаться через ответы, она обещала участникам, что правильные ответы станут очевидными во время ее представления. Группа слушала с большим вниманием.

#### АНКЕТНЫЙ ОПРОС ВСТРЕЧ РИСУНКА 4.5

---

Верный или ложный?

\_\_\_\_\_ 1. Подготовка повестки дня заранее имеет тенденцию способствовать встрече эффективностью.

\_\_\_\_\_ 2. Распределение повестки дня участникам заранее вообще делает не затрагивают эффективность встреч.

\_\_\_\_\_ 3. Стартовые встречи вовремя невнимательны опоздавшим; ждуть пока все не присутствуют прежде, чем начать встречу.

\_\_\_\_\_ 4. Начните проветривать встречи вниз за пять - десять минут до встречи, как намечают, закончится.

\_\_\_\_\_ 5. Краткие встречи (десять минут или короче) могут быть эффективно проведены положение.

\_\_\_\_\_ 6. Эксперты полагают, что идеальная длина встречи два к два с половиной часа.

\_\_\_\_\_ 7. Большинство экспертов советует проводить встречи, даже если повестка дня делает не оправдывают расходы времени и денег.

\_\_\_\_\_ 8. Чтение чего-то вслух на встрече, когда печатное версия была распределена, как, вообще полагают, а пустая трата времени.

\_\_\_\_\_ 9. Встречи - самые эффективные форумы для того, чтобы сделать общим объявления.

\_\_\_\_\_ 10. Не считайте, что большая встреча имеет дело с проблемой, которая затрагивает только несколько человек.

**Предварительный просмотр содержания**

**Дайте основные моменты или “ближайшие достопримечательности” представления в восторженной манере соблазнить интерес и причастность.**

**ПРИМЕР:** тренер собирался дать долгое представление снова автоматизированной покупательной системы. Чтобы построить интерес к представлению, он заявил: “Вас попросили приехать сюда сегодня для

объяснение нашей новой автоматизированной системы письма контракта. Прежде, чем я войду в детали о том, как система работает, я хочу, чтобы каждый из Вас понял, что, когда Вы покидаете комнату сегодня, Вы будете знать, как использовать систему эффективно. Вы больше не будете нуждаться одобрением шаблонам копии-и-пасты и проверять их, чтобы гарантировать, что все точно. Вы будете также знать, как использовать систему, чтобы эффективно продвигать контракты через финансы. Вы будете экономить где угодно от двух до восьми часов каждую неделю.”

**ПРИМЕР:** тренер ввел представление истории ofleadership теория со следующими замечаниями: “В течение следующих двадцати минут мы собираемся исследовать, как наши взгляды о природе лидерства изменились резко за прошлые тридцать пять лет. В том промежутке времени мы пошли от довольно простых понятий того, что делает хорошего лидера к чрезвычайно сложным моделям поведения лидерства. Вы быть судьей! Мы - кто-либо более обеспеченный сегодня, чем мы вернулись в восьмидесятых? Мое мнение - то, что мы более обеспечены, но я не знаю, будете ли Вы убеждены.”

Эти немного замечаний немедленно зацепили активное внимание группы к тому, что, возможно, было представлением, которое встретилось с сопротивлением из-за его теоретического характера. Оба примера могли быть легко осуществлены в Вашей физической или действительной классной комнате. После привлечения интереса Вашей аудитории с один или больше этих пять строящих интерес методов, пора начать фактическое представление. Поскольку Вы проектируете свое представление, помните, что Ваша учебная цель состоит в том, чтобы максимизировать понимание участников и задержание предмета. В конечном счете участники будут учиться больше, если они могут сосредоточить свое внимание на предмете и сделать идеи относящимися к ним. Пять способов максимизировать понимание и задержание следуют; попытайтесь использовать некоторых или всех их, поскольку Вы представляете своим действительным или физическим участникам.

### **Вводное резюме**

**В начале представления, государство (или подводят итог в письменной форме), важные пункты представления и заключения помочь участникам организовывать свое слушание.**

**ПРИМЕР:** тренер начал представление Проектной Оценки и Техника Обзора (ДЕРЗКАЯ) со следующим вводным резюме:

“Я собираюсь дать Вам набросок ДЕРЗКИХ прежде, чем мы будем смотреть в нем подробно. ДЕРЗКИЙ был развит Военно-морским министерством для ракеты Polaris. Это полезно в *планировании, планировании, и контроль* и аспекты *контроля* управления проектом. В плане - фаза ping, это требует, чтобы Вы перечислили задачи, вызванные проектом, вычислите грубые требования для ресурсов и уделите время и сметы. В фазе планирования это вовлекает вынимание задач в последовательности времени и детализирующий планирование или требования ресурса.

В контроле и фазе контроля, это влечет за собой рассмотрение schedule и фактическая работа; пересмотр графика, в случае необходимости; и оценка вероятности опасности и подъема стоимости. ДЕРЗКИЙ может быть используемый в таких заявлениях как строительство, установка компьютерная система или закрытие конца-месячного бухгалтерского учета отчетов. Теперь давайте бросим более близкий взгляд на процесс и давайте исследуем когда и как это работает.”

## **Заголовки**

**Уменьшите важные пункты в представлении к заголовкам, которые действуют как словесные подзаголовки или пособия памяти.**

**ПРИМЕР:** тренер давал представление контролирующих стилей. Она решила использовать эти три броских термина, чтобы описать альтернативы, которые открыты для наблюдателей. Можете ли в физической или действительной классной комнате Вы добавить драму с небольшим количеством цвета и мультипликации.

**Скажите & Продайте.** В этом способе наблюдатель объясняет employeeswhat, ожидается их и почему их сотрудничество необходимо.

**Скажите & Слушайте.** В этом способе наблюдатель также первоначально explainsto служащие, что ожидается и затем просит (и слушает), их обратная связь ей или его запросам.

**Слушайте & Скажите.** В этом способе наблюдатель просит, чтобы служащие прокомментировали работу, которую они делают, слушает их ответы, и затем говорит им его или её реакции на их проведение работ.

**ПРИМЕР:** Чтобы стать лучшим активным слушателем, тренер попросил, чтобы участники считали ПРЕДЛОЖЕНИЕ по акрониму найденным в рисунке 4.6.

## **РИСУНОК 4.6 АКТИВНЫЙ АКРОНИМ СЛУШАНИЯ**

---

- *Исследование для того, чтобы понять.* Как слушатель, Ваша роль должна понять, что whatthe спикер говорит и имеет в виду. Это может потребовать, чтобы Вы задали вопросы, вырыли для более глубокого понимания.
- *Размышлять.* Один из лучших способов удостовериться Вы понимаете

спикер должен отразить назад тому человеку, что Вы услышали. Вводные фразы как “Поэтому, что я слышу, являются ...”, или “Это, что Вы имеете в виду?” только два из многих способов начать рефлексивные заявления.

- *Одна вещь за один раз.* Когда Вы слушаете, СЛУШАЕТЕ. Проигнорируйте отвлечения вокруг Вас. Не перетасовывайте бумаги или мысленно планируйте Ваш ответ. У Вас есть много, чтобы сделать только слушание.
- *Пауза.* Вы не должны немедленно ответить на комментарии спикера. Когда Вы позволяете себе мгновенную тишину, Вы освобождаете свой ум, чтобы сформировать Ваш ответ во время той тишины.

**О** *Наблюдают невербальное поведение.* Большая часть того, что говорится, не "сказанный". Чтобы действительно понять, Вы должны обратить внимание на язык тела, жесты, выражения лица, вокальные сгибания, и так далее. Эти подсказки действительно поможет Вам понимать сообщение спикера.

**S** *Подвести итог.* Чтобы удостовериться Вы постигаете mes спикера - мудрец, суммируйте его или её комментарии. Это гарантирует, что Вы делаете под - выдержите спикера; и спикер будет ценить, что Вы - проверка - луг Ваше понимание!

**A** *Признать.* Признайте сообщение. Это не означает Вас должен согласиться. Это просто означает, что они знают, что Вы действительно слышите сообщение. Подтверждение отправителя так же важно как asknowl обрамление сообщения.

- 10.** *Позвольте спикеру закончить.* Прерывание - пустая трата времени! Вы разбиваете thespeaker и жертвуете полным пониманием сообщения. Позвольте спикеру заканчиваться; тогда пауза, чтобы размышлять и ответить как соответствующий.

*Источник:* Eikenberry, 2004, p. 167. Используемый с разрешения.

## Примеры

**В максимально возможной степени приведите реальные примеры идей в представлении.**

**ПРИМЕР:** В курсе об алкоголизме и семье, trainerexplained, что члены семьи могут не быть причиной алкоголизма родителя, но могут играть роль в поддержании проблемы. Он тогда дал следующий пример предоставления возможности алкоголика.

Рассмотрите семью Джорджа, отставного инженера-механика и алкоголика. Джордж начал как социальный пьющий и в конечном счете переступил через невидимую линию в алкоголизм. Его жена, Джоанн, дипломированная медицинская сестра, играла ключевую роль в предоставлении возможности Джорджу остаться алкоголиком. Беря многие обязанности Джорджа, включая составление бюджета, обеспечение дополнительного дохода и обработку с физическим обслуживанием дома, Джоанн смог гарантировать, что домашнее хозяйство работало гладко. Делая это, конечно, она препятствовала Джорджу иметь, чтобы противостоять его алкоголизму. Старшие дети Джорджа, Билл и Кэти, также способствовали процессу предоставления возможности. Успехи вне семьи, они оба спроектировали появление "наличия его вместе," но в правде они часто подавлялись. Младшая сестра, Лора, сделала свою акцию, становясь трудным подростком, перефокусируя семейный гнев далеко от ее отца ей. Все члены семьи приняли три правила, которые помогли поддерживать статус-кво: (1) держат отрицательные чувства себе, (2) не говорят о питье папы с другими членами семьи, и (3) не сообщают посторонним, что происходит в семье.

**ПРИМЕР:** В курсе, названном "Продажа Стилю Вашего Клиента," тренер учил типы индивидуальности, описанные в Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), широко используемый инструмент помогать людям понимать свой личный стиль и стиль других, с которыми они работают. Она обсуждала различия между "Мыслителем" (T) тип и "Пробной партией" (F) тип и иллюстрировала различие следующим примером: "Перспектива, которую Вы продаете тому, кто T, будет, вероятно, говорить кратким способом, будет казаться, будет устойчива и практична, любит спорить и сосредоточена на практическом результате. Чтобы быть эффективными с T, не околачивайтесь, будьте логичны, и обращайтесь к возражениям передней частью. Перспективе, кто F, с другой стороны, будет казаться представительной и дружественной, занимает время, чтобы узнать Вас, кажется, нравится гармония и больше интересуется процессом чем результат. Лучше провести время, узнавая такого человека, быть дружественным и теплым, подтверждать и понимать, что перспектива может иметь трудность, будучи важной и может не показать ее или его истинные чувства о Вашем продукте или обслуживании."

## Аналогии

**Если возможный, создайте сравнение между своим материалом и знанием или испытайте участников, уже имеют.**

**ПРИМЕР:** тренер обсуждает взрослые потребности изучения. Она likensthe человеческий разум к компьютеру и указывает, что люди не могут приобрести знание если:

Их *компьютеры* выключены.

У них нет правильных заявлений.

Им не позволяют *обработать* информацию.

У них нет шанса *спасти* информацию.

Много известных понятий эффективно объяснены посредством аналогии. Вот некоторые:

1. Другой человек не может приспособить его или её поведение, чтобы удовлетворить Ваши потребности, если Вы не обеспечиваете достаточную обратную связь. Вы походите *на термостат*, и другой человек походит *на нагревание или охлаждение единицы*. Термостат отражает температуру в комнате для нагревания или охлаждения единицы. Когда температура слишком горячая или слишком холодная, нагревание или охлаждение единицы могут приспособить свое поведение, полагаясь на термостат для обратной связи, которая указывает, когда сделать так.
2. База данных будет держать и организовывать информацию для Вас, любя *officefile кабинет*. Ваша информация хранится в файлах как *лапки* inyouг офисная картотека.
3. Когда Ваша продажа стиля очень отличается от Вашего клиента, думайте о своем клиенте как *о приемнике АМ*, и *Вы посылаете* радиоволны на *передатчике FM*.
4. Способность тела содержать напряжение очень походит *на баррель дождя*, который переполняется, когда вода достигает вершины. У всех нас есть баррели дождя, чтобы содержать наше напряжение. Поскольку они начинают заполняться, мы начинаем испытывать обусловленные стрессом признаки. Когда они достигают точки переполнения, у нас могут быть тяжелые болезни.

### **Визуальная резервная копия**

**Используйте флипчарты, слайды PowerPoint или краткие рекламные проспекты так, чтобы участники могли видеть так же как услышать то, что Вы говорите.**

**ПРИМЕР:** Чтобы объяснить понятие "взаимовыгодных" переговоров, atrainer показывает мультипликационную последовательность в рисунке 4.7.

РИСУНОК 4.7 ТЕРЯЕТ/ТЕРЯЕТ, СТАНОВИТСЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫМ



**ПРИМЕР:** эффективный способ осмыслить контроль upperlevels управления в некоторых организациях состоит в том, чтобы сравнить их власть принятия решения с рулонной шторой. Инициатива на более низких уровнях управления часто запрещается, когда оттенок оттянут слишком далеко вниз. Это даже хуже, когда рулонная штора оттягивается по-другому каждый день. В этом случае далее запрещена инициатива, потому что менеджеры среднего звена и наблюдатели непрерывно смущаются о том, где их сферы ответственности лежат. Эта модель иллюстрирована в рисунке 4.8.

**РИСУНОК 4.8 МОДЕЛЬ РУЛОННОЙ ШТОРЫ ВЛАСТИ**



Независимо от того, как излучение Вашего представления, участники все еще размещены в пассивную роль, поскольку они слушают представление. К счастью, шаги могут быть сделаны, чтобы завербовать право участия группы во время представления. Следующее - пять предложений.

**Роль слушания**

**Возложите участникам ответственность активного слушания представления.**

В конце они должны быть в состоянии произвести пункты, которые они согласовывают или не соглашаются с, вопросы разъяснить представление, резюме его содержания или вопросы о викторине для других участников. Назначения могут быть даны группе в целом командам, или определенным людям.

.....  
 .....  
**ПЯТЬ  
 СПОСОБОВ  
 ВОВЛЕЧЬ  
 УЧАСТНИКО  
 В ВО ВРЕМЯ  
 ПРЕДСТАВЛ  
 ЕНИЯ**

**ПРИМЕР:** тренер письма бизнеса собирался дать представление шести стратегий организации и сообщения информации (определение, классификация, пример, обработайте анализ, сравнение и контраст и причину и следствие). Участников попросили слушать тщательно описание каждой стратегии так, чтобы в конце представления они были в состоянии предоставить резюме своим партнерам по месту. Вы можете легко сделать это в chatroom онлайн.

**ПРИМЕР:** тренер собирался дать то, что могло бы обычно быть aboring представлением статистики относительно текущего рынка вакансий, показателей товарооборота и стоимости замены служащего. Она вместо этого распределила список вопросов для участников ответить, когда она представила на изменяющемся рынке вакансий. Направляя участников, чтобы искать информацию, крытую в представлении, тренер смог активно привлечь внимание ее аудитории. В действительном урегулировании Вы будете хотеть попросить, чтобы участники загрузили и напечатали вопросы перед Вашей сессией.

### **Управляемая запись лекций**

**Обеспечьте инструкции или форму, указывающую, как участники должны сделать заметки во время представления.**

Остановитесь с промежутками для участников, чтобы написать реакции или идеи, которые идут вне того, что Вы представили.

**ПРИМЕР:** На семинаре по управлению проектом, тренер waslecturing о процессе управления затратами, включая финансовое планирование проекта и последующей коллекции, организации и анализа данных о реальной стоимости, чтобы достигнуть цели стоимости проекта. У участников был рабочий лист в их переплете семинара со следующими сроками: *вход, процесс, продукция и обратная связь*. После того, как тренер обсудил каждый элемент в процессе, участников попросили вспомнить его замечания в соответствующем разделе рабочего листа и записать любые вопросы, которые они имели. В действительном урегулировании Вы могли попросить, чтобы участники перечислили вопросы в комнате для дискуссий, поскольку они приходят на ум. Если кто-то должен там помочь Вам, человек мог бы скоординировать вопросы, разобраться в дубликатах и организовать вопросы для эффективного Q&A.

**ПРИМЕР:** Для учебной сессии на делегации, instructordistributed рекламный проспект, названный “Dos и Don’ts Делегации.” Форматом рекламного проспекта была T-диаграмма, с двумя колонками, маркированными “, Делегируют”, и “не Делегируют.”

Поскольку представление было дано, участники могли сделать примечания по диаграмме. Когда закончено участниками, это было бы похоже на это:

***Действительно делегировать***

***Не делегировать***

Весь обычный или спорадический конторские обязанности объяснить или обучаться	Чрезвычайная или краткосрочная задача, где нет никакого времени, чтобы
Незначительные решения	Нравственные проблемы
Обычные вопросы или	Назначения от Вашего босса, что он она ожидает,
Незначительные проблемы укомплектования персоналом что Вы сделаете	
Что-либо Ваши подчиненные работа никто больше в единице не квалифицирован	
как ожидают, сделают когда	сделать
Вы не там вопросы	Наем, стреляя, или дисциплинарные

**Проблема пятна**

**Прерывайте представление периодически и бросайте вызов участникам давать примеры понятий, представленных к настоящему времени или отвечать на вопросы викторины пятна.**

Эта техника работает хорошо онлайн. В действительной классной комнате вводят названный процесс, “Признак! Вы - он!” Начните со списка с именами всех участников, местоположениями, электронными письмами и номерами сотового телефона. Приведите в готовность всех, что они будут призваны беспорядочно, чтобы ответить на вопросы, сделайте комментарий и обеспечьте пункт изучения. Это помогает с тенденцией зонировать во время сессии.

**ПРИМЕР:** Перед представлением найма интервью, trainer explained ее аудитории, которую она остановила бы периодически, чтобы получить ответную реакцию аудитории. Она продолжила обсуждать критерии, которые определяют вопросы, которые являются *ясно законными, не незаконными, но плохие советовавший, и clearly illegal*. Тренер использовал расшифровку

стенограммы интервью найма thatcontained все три типа вопросов. Участникам бросили вызов идентифицировать, какие вопросы принадлежали в каждой категории.

**ПРИМЕР:** тренер читал лекции по правам developmentallydisabled взрослых, живущих в сообществе, живущем меры. После каждого раздела представления он дал альтернативную викторину участникам, чтобы проверить их понимание материала представления. Прежде, чем продолжить представление, он рассмотрел ответы на каждый вопрос о викторине.

### **Синергетическое изучение**

#### **Предоставьте различную информацию различным участникам.**

Позвольте им обмениваться мнениями и кратко преподавать друг друга. Чтобы сэкономить время в действительном урегулировании, участники пары, использующие функцию сессии резкого изменения цен на бумаги в начале Вашей сессии и сказать им, они будут работать в парах в течение сессии. Если участник не знает друг друга или не знает друг друга хорошо, готовят понижение с соединенными назначениями загодя, которое включает имена, названия, местоположения и фотографии каждого участника.

**ПРИМЕР:** В курсе о процессе группы тренер разделил thetraining группу пополам. Одну группу послали в другую комнату, чтобы прочитать информацию о ролях *обслуживания*, выполненных в эффективных группах. В это время другая группа услышала представление ролей *задачи*, выполненных в эффективных группах. Тогда группа "обслуживания" возвратилась, чтобы услышать представление, разработанное, чтобы укрепить то, что они прочитали. В то же самое время группа "задачи" была отослана, чтобы прочитать информацию, которая укрепила представление, которое они только что слышали. Участники от каждой группы были тогда разделены на пары, чтобы преподавать друг другу материал, который они только что изучили.

**ПРИМЕР:** В курсе о деловой страховке, бухгалтеры werelearning о "подверганиях потерь" и их воздействии на деловые активы и доход и капитал. Половине группы дали следующую диаграмму и попросилась изучить его с учащимся партнером так, чтобы каждый из них мог разделить примеры, которые это содержит с участником другой половины группы.

### **Типы подвергания потерь**

- Внезапный, часто сильные возникновения, что все фирмы выставлены ежедневной газете, такой как огонь, наводнение, ветер, вандализм, вес снега или льда или замороженных труб
- Подвержение помещения, операции, ответственность за качество выпускаемой продукции, потери директоров и чиновников, профессиональная потеря ответственности, и так далее
- Непорядочность служащего, рана служащих и компьютерные потери
- Штрафы, закрытия, судебное преследование, добавили затраты в строительстве и налоги

Тем временем тренер дал другую половину группы резюме на четырех категориях подверганий потерь (без примеров):

- Внешний
- Законный
- Внутренний
- Правительственный

Участники от каждой половины группы были разделены на пары. Они сказали друг другу, что они изучили и, вместе, попытались сортировать примеры в эти четыре категории. Полная группа была тогда возобновлена работу и рассмотрена, что они изучили синергестически.

### **Освещение осуществления**

**Во время представления вкратце краткою деятельность, которая освещает информацию, идеи и представляемые навыки.**

**ПРИМЕР:** тренер дал краткое представление, подводющее итог theproblems, менеджеры сталкиваются сегодня, включая низкую производительность, плохое качество обслуживания, высокого напряжения и низкой морали. Тренер также отметил, что традиционные управленческие решения имеют тенденцию использовать подход, который, как мифологический Hydra, часто производит две новых головы для всех, решил. Другой подход необходим, который она назвала "созданием идеала." В этом пункте тренер прервал представление осуществлением. Она попросила, чтобы каждый участник нашел партнера приблизительно равного веса и силы. Одну из пары попросили протянуть его или её руку горизонтально и сопротивляться попыткам партнера согнуть его. Большинство оружия было легко согнуто. Тренер тогда просил человека вообразить его или её руку как стальной стержень прежде, чем партнер попытался согнуть ее и выдержать видение в процессе. В большинстве пар оружие осталось прямым несмотря на увеличенное усилие от партнеров. Предъявитель тогда продолжал: "Лучшие результаты получены с меньшим количеством усилия. Ключ - то, на чем каждый сосредотачивается. В первом случае человек попытался достигнуть противоречащих результатов: хранение его или её руки прямо и сопротивление, сгибающее его. Во втором случае он или она сосредоточился исключительно на желаемом результате." Тренер тогда представил четыре основных элемента, которые входят в создание призрачного подхода к проблеме, решая работу. Эту демонстрацию можно было также показать в, видео и действительные участники могли быть поощрены испытать ее после сессии.

**ПРИМЕР:** преподаватель тимбилдинга использовал названное осуществление “машина команды”, чтобы помочь участникам понимать несколько пунктов о взаимодействии. Его инструкции участникам воспроизведены в

---

## РИСУНОК 4.9 МАШИННЫЕ ИНСТРУКЦИИ КОМАНДЫ

---

- Поднимите правую руку и переместите ее, как будто Вы хлопаете. Слушайте звук одного ручного хлопания.
- Поднимите левую руку и хлопок обеими руками. Если бы Ваша задача состоит в том, чтобы хлопнуть, разве Вы не хотели бы использовать все свои доступные ресурсы?
- Это - пример того, как человеческая система работает на отдельном уровне.
- У каждого человека есть несколько частей, и части сотрудничают, чтобы добиться цели.
- Есть другие типы систем. Вообразите автомобиль с шестью цилиндрами — своевременная, синхронизированная машина. Каждый цилиндр огни в последовательности так система может функционировать.
- Вообразите этот автомобиль, бегущий только на четырех или пяти цилиндрах. Что произошло бы с властью? Или что, если Вы надеваете провода штепселя случайно?
- Организационные команды точно так же как люди и автомобили. Команды работают лучше всего, когда они используют все свои ресурсы, когда есть план, и у них есть скоординированная система для того, чтобы добиться цели.
- Давайте экспериментировать. Наблюдайте за мной, поскольку я выдерживаю сюда создание движения и звука с моим голосом. Давайте притворимся, что мы делаем человеческую машину, своевременную машину. (Помощник выбирает первого участника.)
- Пожалуйста, подойдите здесь. (Помощник указывает на место с большим пространством.)
- Теперь я хотел бы, чтобы Вы сделали уникальный звук со своим голосом, чтобы поместить каждый раздает перед Вами и делает движение с Вашим телом. Хороший.

(Помощник просит, чтобы остающиеся люди подошли по одному и устроились в кругу.

Каждому участнику скажите:

3. Сделайте различный звук, различное движение, и используйте одну руку, чтобы соединиться с человеком перед Вами.

---

## РИСУНОК 4.9 продолжение

---

После завершения круга скажите:

- Продолжите делать свои интересные звуки и движения. Заметьте, как Вы сменяетесь, как Вы качаетесь и переплетаетесь или воск и убывание.

Вот некоторые вещи думать о:

- C. Мы так или иначе соткали нас в образец, в котором все мы вносим наши вокальные и моторные навыки?
- D. Сумма - больше чем части?
- E. Мы синхронизированы?
- F. Есть ли система группы здесь, что-то большее и более сложное чем каждый человек?
- G. Теперь у нас есть система для того, чтобы сделать вещи. Это - признак эффективной команды.

---

*Источник:* Это осуществление было развито Джеффри Д. Киндлером. Используемый с разрешения.

---

### **ПЯТЬ СПОСОБОВ УКРЕПИТЬ ПРЕДСТАВ ЛЕНИЯ**

Когда представление закончено, обычное поведение должно обернуть его с резюме важных пунктов и периода вопроса-и-ответа. Хотя эти соглашения имеют заслугу и не должны быть пропущены в Вашем планировании, есть некоторые более захватывающие и активные способы опросить и укрепить то, что было представлено. Рассмотрите эти пять методов.

#### **Пресс-конференция**

**Пригласите участников готовить вопросы, которые представлены тренеру для нее или его ответа.**

Используйте эту ту же самую технику в физической или действительной классной комнате.

**ПРИМЕР:** В конце представления “сохранения факторов” в результате несчастного случая требуют, участники были сформированы в квартеты. Каждый квартет попросили изложить вопрос тренеру, который поможет разьяснить представление. Участников убедили поднять гипотетические случаи, чтобы соединиться в их вопросы.

**ПРИМЕР:** Во время семинара по новому статистическому пакету программ тренер дал участникам три вопроса, которые появились из материала, который она только что покрывала. Участников попросили голосовать за один вопрос, которому ответит тренер прежде, чем она продолжала с семинаром. Делая это, тренер помог участникам рассматривать то, что они изучили в течение дня.

### **Participant Review**

**Попросите, чтобы участники рассмотрели содержание представления друг с другом (в любой конфигурации группы) и выучили важные пункты или дали им тест обзора самовыигрыша.**

**ПРИМЕР:** тренер дал представление шести "работ-centeredmotivators", которым верит Херцберг, имеют долгосрочные эффекты на отношения служащих:

- Достижение
- Признание для достижения
- Себя работа
- Ответственность
- Рост
- Продвижение

Когда он закончил, он попросил, чтобы участники убрали свои примечания и записали эти шесть факторов мотивации по памяти, обеспечивая пример каждого. Он тогда позволил участникам проверять свои ответы против их примечаний. Это - большая деятельность для действительной классной комнаты.

**ПРИМЕР:** После представления действительного изучения, тренер gaveeighteen участники одна карта каждый, который содержал или слово или его описание. Каждый участник должен был найти помощника к его или её карте. Рисунок 4.10 обеспечивает список этих слов и их описания.

---

### **РИСУНОК 4.10 ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЙ МАТЧ WORD ИЗУЧЕНИЯ**

---

1. *Асинхронный:* В любое время, везде возможность получения образования или trainingmaterials
2. *Инструменты разработки:* программное обеспечение для того, чтобы создать графику, multimediapresentations, текстовые файлы и другие ресурсы, чтобы произвести учебные материалы

---

## РИСУНОК 4.10 продолжался

---

- *Мост*: Устройство, разработанное, чтобы связать три или больше телефона linesto, связывает многократные местоположения для аудио организации телеконференций
  - *Беседа*: текстовая беседа в реальном времени между пользователями по Интернету
  - *Печенье*: информация, хранившаяся на компьютере пользователя после посещения awebsite; данные о следах о пользователе
  - *Groupware*: программное обеспечение, которое поддерживает сотрудничество группы онлайн fogetmail коммуникации, разделенные файлы и беседы онлайн
  - *Интерактивная Технология*: Технология, которая разрешает двухстороннее участие
  - *Подкаст*: серия цифровых медиа-файлов, которые распределены по theInternet использование корма объединения в синдикаты для воспроизведения на портативных медиаплеерах и компьютерах
  - *Доска*: действительное заявление классной комнаты, которое позволяет documentsand довольным материалам быть отправленными на экране для всех участников, чтобы видеть в режиме реального времени
- 

### Обработка группы

**Попросите, чтобы участники размышляли над значениями представления для них.**

Используйте любую группу, формируют Вас, чувство максимизирует качество обработки.

**ПРИМЕР:** учебная группа только что услышала представление fivesteps к эффективной помощи команды. Их попросили ворваться в небольшие группы, чтобы обсудить следующие два вопроса:

1. “Какие идеи были новы для Вас и которые не были?”
2. “Который делают идеи Вы думаете, относятся к Вашей команде?”

**ПРИМЕР:** тренер закончил представление десяти ключевых пунктов toremember, проводя интервью найма:

1. Постройте связь
2. Опишите работу и организацию кандидату
3. Знайте о своем языке тела
4. Рассмотрите резюме кандидата
5. Спросите в максимально возможной степени о прошлом поведении кандидата

6. Учтите тишину
7. Обеспечьте контроль
8. Ищите противоположные доказательства
9. Ответьте на вопросы кандидата
10. Сделайте важные примечания во время интервью

Она тогда попросила, чтобы участники обсудили следующие вопросы с партнером по месту:

- Какое из этих поведений прибывает легко к Вам? Которые являются трудными?
- Который Вы хотите практиковать больше?
- Что помогло бы Вам помнить эти ключевые пункты в следующий раз, когда Вы проводите интервью?

### **Проблема случая постпредставления**

**Изложите проблему случая участникам решить основанный на информации, данной в представлении.**

**ПРИМЕР:** В программе обучения на ипотечных продажах продукта thetrainer дал представление компонентов ипотечного обязательства. Когда представление было закончено, следующая короткая проблема случая была представлена участникам:

Клиент получил оценку добросовестности, но не уверен, что это представляет ипотечное обязательство. Клиент смущен и договаривается о встрече с Вами для объяснения.

В трио участников спросили, что они объяснят клиенту.

**ПРИМЕР:** В конце представления продуктов банка участники были сформированы в две группы и даны следующую проблему случая:

Дочь клиента была только принята в колледже с очень высоким обучением. К сожалению, она не имеет право на по принципу федерации гарантируемую ссуду. Она приехала к Вам для альтернатив. Что Вы рекомендовали бы?

После обсуждения небольшой группы люди от каждой группы были подобраны друг с другом, чтобы обменяться мнениями на проблеме случая.

## Основанная на опыте деятельность

**Проектируйте деятельность, которая резко суммирует или иллюстрирует представление, которое Вы дали.**

Используйте любой из основанных на опыте подходов изучения, которые представлены в Главе 6 (ролевая игра, игры и моделирования, наблюдение, умственные образы, задачи записи и проекты обучения на практике).

**ПРИМЕР:** тренер дал представление семейных систем drugand адвокатам алкоголя, которые учились использовать семейный подход обращения в их работе. В частности представление исследовало проблемы близости в семьях: как некоторые члены семьи тесно связаны и как другие становятся разъединенными. В заключении он попросил, чтобы участники присоединились к нему в формировании круга и проведении рук. Он тогда освободил себя от руки человека с правой стороны от него и начал приводить человека к левой стороне от него (и следовательно все другие участники, которые были связаны с нею), и под сжатыми руками других участников. Конечным результатом был человеческий узел с некоторыми участниками, сталкивающимися с другими и некоторым столкновением ни с кем. Кроме того, некоторые участники появились в удобных положениях тела, в то время как другие были в неуклюжих положениях. С узлом запутанных участников тренер (кому удалось закончить удобном положении, стоящем перед несколькими другими участниками) начал обсуждение недавнего спорного фильма. Обсуждение последовало в течение нескольких минут с некоторыми участниками, способствующими легко и другими с небольшим количеством желаний стать вовлеченным. Узел был тогда распутан, и участники возвратились в их места. Тренер попросил, чтобы группа обсудила их события в узле и связала их с представлением, которое он только что представил. Это - драматическая демонстрация различных степеней причастности и отделения в пределах группы или человеческой системы.

**ПРИМЕР:** тренер только что закончил представление, названное "Обучение Аффектов Господства HowBrain и Изучение Стиля." Она хотела укрепить представление с демонстрацией, показывая, что, если мы только преподаем от нашего привилегированного способа, расстройство закончится и для учителя и для студента. Она попросила, чтобы участники разделили на пары, и попросила, чтобы каждая пара решила, кто будет студентом и кто был бы учителем. "Студентов" тогда попросили выписать их ответы на этот вопрос: "Каковы первые два шага, которые Вы хотели бы, чтобы Ваш учитель сделал, чтобы помочь Вам изучать, как вести автомобиль больше всего эффективно?" "Учителей" попросили в письменной форме ответить на сопоставимый вопрос: "Каковы первые два шага, которые Вы сделали бы, чтобы преподавать кого-то, как вести автомобиль больше всего эффективно?" Каждую пару тогда попросили сравнить ответы и обсудить любые несоответствия и/или общие черты

воздействии их изучения стиля на их подходе.

**ПРИМЕР  
ХОРОШО  
РАЗРАБОТАН  
НОГО  
ПРЕДСТАВЛЕ  
НИЯ**

между шагами, предложенными "учителем" и шагами, желаем "студентом".

Пары также попросили сравнить их множество на Инвентаре Господства Мозга Германа (Герман 1995), который был ранее закончен и представлен для каждого участника, и попытаться сделать некоторые выводы

Соединяя хорошо разработанное представление, уважайте последовательность с четырьмя частями, которая была описана в этой главе. Всегда начинайте со стратегии построить интерес. Как только аудитория мысленно вовлечена, предоставьте информацию, которую Вы хотите передать, используя пути, описанные здесь, чтобы максимизировать понимание. В течение этого промежутка времени остановитесь однажды или несколько раз и получите участие зрителей. Когда представление было закончено, укрепите то, что Вы преподавали со стратегиями, только обсужденными. Вот пример этого потока.

**ПРИМЕР:** Вы идете в представление ситуативных стилей лидерства, модель, развитая Кеном Блэнчардом (1997). Согласно этой модели лидерства, привилегированный стиль лидера зависит от особенностей людей, которых она или он побеждает. Стили упоминаются как направление, тренировка, поддержка и делегирование.

1. Чтобы построить интерес к представлению, Вы могли бы использовать следующий вопрос о тесте: Что могли бы определить особенности людей, которых Вы побеждаете, когда Вы могли принять один из следующих стилей: *направление, тренировка, поддержка и делегирование?* Получите несколько ответов и останьтесь принимать ответов участников. Не показывайте "правильные" ответы.
2. Обеспечьте рекламный проспект, который содержит следующее:

<i>Стиль</i>	<i>Ситуация</i>	<i>Описание</i>
Направление		
Тренировка		
Поддержка		
Делегирование		

Объясните факторы ситуации и общее описание каждого стиля. Например, Вы сказали бы аудитории, что люди "низкой зрелости" (те, кто неспособен и не желает взять на себя ответственность и недостает компетентности или уверенности), функция лучше всего с направляющими лидерами, которые обеспечивают ясное наблюдение: определение ролей, устанавливание целей и организация назначений работы. Поскольку Вы обсуждаете каждый стиль, приглашаете участников делать заметки на рекламном проспекте (в действительном урегулировании, они загрузят рекламный проспект). Убедитесь, что обеспечили хорошие примеры для каждого стиля и использовали аналогию детей воспитания, поскольку они превращаются в юность. Используйте графический символ на своих слайдах, чтобы сопровождать представление каждого стиля, такого как свист для тренера или мост для благосклонного лидера.

3. Разделитесь аудитория в четыре группы (разместите их в резкое изменение цен на бумаги в действительной классной комнате), и дайте каждой группе одно из следующих назначений после того, как Вы представили каждый стиль:

*Корреспонденты:* Задайте вопрос об этом стиле.

*Agreers:* Объясните, почему Вы соглашаетесь, что это - лучший стиль в this situation.

*Голосующие против:* Объясните, почему Вы не соглашаетесь, что это - лучший стиль in this ситуация.

*Дающие в качестве примера:* Дайте связанную с работой ситуацию в который этот style makes смысл.

Запрос к каждой команде к вопросу, согласитесь и т.д.

4. Дайте участникам несколько ситуаций со случаем. Попросите, чтобы они идентифицировали, какой стиль соответствует каждой ситуации. Следуйте за этой деятельностью с деятельностью разыгрывания ролей, в которой участников просят изобразить каждый стиль. В действительной классной комнате просят добровольцев, с которыми Вы разыгрываете по ролям. Обсудите их реакции на ролевую игру, исследуя их комфорт в возможности переключить скорости в каждой ситуации. Проведите пресс-конференцию, на которой Вас задают заключительные вопросы о модели.

---

## РАБОЧИЙ ЛИСТ

---

### ПОДГОТОВКА БЛАГОПРИЯТНЫХ ДЛЯ МОЗГА ПРЕДСТАВЛЕНИЙ

Используйте этот рабочий лист, чтобы помочь Вам в дизайне хорошо организованного представления, которое начнет интерес участников к Вашему предмету, сохранить тот интерес в течение представления, завербовать непосредственное участие и укрепить то, что было представлено.

Строящие интерес Стратегии: *(проверка столько, сколько желаемый)*

- Вводное осуществление
- Начинаящая история или интересный визуальный
- Начальная проблема случая
- вопрос о Тесте
- Предварительный просмотр содержания

Примечания по методам:

---

---

---

---

---

Понимание - и Максимизирующие задержание Методы: *(проверка столько, сколько желаемый)*

- Вводное резюме
- заголовки
- примеры
- аналогии
- Визуальная резервная копия

Примечания по методам:

---

---

---

---

---

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ продолжение**

---

Участвующая Причастность: (*проверка  
столько, сколько желаемый*)

- Слушающая роль
  - Управляемая запись лекций
  - проблема Пятна
  - Синергетическое изучение
  - Освещающий Примечания
- осуществления по методам:

---

---

---

---

---

Укрепление лекции: (*проверка столько,  
сколько желаемый*)

- Пресс-конференция
- обработка Группы
- проблема случая Постлекции
- Участвующий обзор
- Основанная на опыте деятельность

Примечания по методам:

---

---

---

---

---

---

## Chapter Five

---

# Обнаружение альтернативы Методов к Представлению

..... **В то время как** хорошо разработанное представление может быть эффективным training method, сверхуверенность в представлении обычно приводит к скуке, нехватке причастности или ограниченному изучению для участников. Различный метод может часто брать место представления полностью. Представление может также быть укреплено, используя другой метод. В этой главе мы исследуем восемь альтернатив представлениям, которые Вы можете использовать, даже если у Ваших участников есть немного предварительных знаний преподававшего предмета. Эти методы:

- Демонстрация
- Пример
- Управляемое обучение
- Запрос группы
- Информационный поиск
- Исследовательская группа
- Изучение мозаики
- Изучение турнира

**ДЕМОН STRATION** - Вместо того, чтобы говорить о понятии, процедуре или наборе фактов, Вы можете быть в состоянии идти через демонстрацию информации в действии. Вовлечение участников демонстрации, если возможный, важно так, чтобы они могли фактически услышать, см. и коснитесь соответствующего изучения материалы. Преимущество демонстрации состоит в том, что она добавляет показ простому сообщению. Вот два примера.

**ПРИМЕР:** третьим днем пятидневного курса о familyprocess тренер начал модуль на семейной проходимости — как семья касается внешнего мира. Он начал, объясняя, что никакая семья не самостоятельна; вся потребность возбуждение и поддержка других. Однако, семья должна положиться на себя также, начиная со всегда превращения посторонним, он предложил, отнимает у семьи его целостность. В этом пункте тренер думал о продолжении его представления, поднимая семейное лицо специфических вопросов в рассмотрении, как открытый они хотят быть. Бо, что он уже представил слишком много на дневном заседании, он решил вместо этого пригласить одного из участников быть интервьюируемым о ее семье. Обсуждая многие конкретные вопросы с участником (например, “Сколько времени Вы проводите с семьей и с друзьями?” “Религиозное и сексуальное воспитание Ваших детей, оставленных до профессионалов?” “Вы говорите другим о каких-либо проблемах, происходящих в семье?” “Сколько контакта семья имеет с людьми других гонок, религий или культур?”), тренер обеспечил ошеломляющую демонстрацию того, как семья договаривается о проблемах проходимости.

**ПРИМЕР:** В курсе о коммуникации тренер был о topresent моделью психологом группы Джеком Гиббом на обороне против незащитной коммуникации. Согласно Гиббу, люди становятся защитными, когда другие оценочные, управление, выработка стратегии, нейтральные, выше, и чрезмерно уверенные. Они становятся меньшим количеством обороны, когда другие описательные, проблемно-ориентированные, самопроизвольные, чуткие, эгалитарные, и временные. Вместо того, чтобы определять и иллюстрировать каждое из этих двенадцати качеств, тренер хотел вместо этого создавать живую демонстрацию. Она завербовала четырех участников, чтобы держать обсуждение ценности ежегодных исполнительных оценок. Эти двенадцать категорий были заметно показаны на бумаге флипчарта прочь стороне семинара. Поскольку тренер услышал пример одной из коммуникационных категорий, появляющихся из группового обсуждения, она указала на продемонстрированную категорию. Через десять минут все защитные коммуникационные категории были иллюстрированы, но немногие незащитные. Чтобы продемонстрировать остающиеся незащитные поведения, тренер присоединился к семинару и показал, как коммуникация одного участника могла вызвать пониженную защитность в других. Она тогда поощрила других испытывать недавно продемонстрированные поведения.

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы провести творческий демонстрации:

7. Выберите понятие (или ряд связанных понятий) или процедура, которая может быть иллюстрирована демонстрацией. Некоторые примеры включают:

- Офисная процедура реквизиции
- Инструмент планирования управления проектом
- Обратная связь
- Скрытая повестка дня на встрече команд

8. Используйте любой из следующих методов:

Имейте некоторых участников, прибывают во фронт комнаты и просят, чтобы они физически моделировали аспекты понятия или процедуры.

Создайте большие карты, которые называют части процедуры или понятия. Выделите карты некоторым участникам. Разместите участников с картами таким способом, которым они правильно упорядочены.

Развейте ролевую игру, в которой участники драматизируют материал, который Вы преподаете.

Используя участников добровольца, идите через процедуру, которая вовлекает несколько человек.

Настройте драматизацию загодя с несколькими участниками онлайн курса.

9. Обсудите драму изучения, которую Вы создали. Сделайте любые обучающие пункты, которые Вы хотите.

**ПРИМЕР** походит на письменную демонстрацию. Вы обеспечиваете апассоунт реальной или фиктивной ситуации, включая достаточную деталь, чтобы позволить группам проанализировать вовлеченные проблемы. Вы можете также включить информацию в пример, который обычно дается в представлении. Главная выгода примера - то, что абстрактная информация представлена конкретно. Заметьте в двух примерах случая, которые следуют, как участники изучают то, что тренеры хотят преподавать без тренеров, имеющих необходимость дать его им в представлении.

**ПРИМЕР:** В курсе об управлении напряжением, тренер normallyused формат представления, чтобы представить пять особенностей поведения, которые способствуют напряжению и пяти способам уменьшить его. Она решила вместо этого выделить пример случая в рисунке 5.1 и спросить участников, работа в комнатах резкого изменения цен на бумаги, чтобы идентифицировать те особенности и подчеркнуть стратегии управления. Ответы были написаны на досках и разделены, как только время закончилось. К восхищению тренера участники совершают нападки на каждый из пунктов, что она запланировала покрыть в представлении.

---

## ПРИМЕР РИСУНКА 5.1: НАПРЯЖЕНИЕ ДЛЯ УСПЕХА

---

### ПРИМЕР

Салли: Мэри, Привет! Как жизнь? Я думал о Вас много в последнее время. Мы никогда не собираемся больше, и я скучаю по Вам. Этим утром я исправил Вас наверху своего списка текущих дел и сделал запрос Вас приоритетом номер один.

Мэри: Спасибо за запрос, Салли. Я был так себе. Откровенно говоря, я был немного подавлен и таким образом усталый в последнее время. Я никогда, кажется, не делаю всего. Между домом, моей работой, детьми и моей семьей, только нет достаточно многих часов в день. Я вставал часом ранее, чтобы нагнать, и я нахожусь все еще позади. Я чувствую себя подобно такому отказу.

Салли: Я так рад, что звонил сегодня. Мы должны говорить больше, чем я вообразил. Я не могу ждать, чтобы разделить некоторые захватывающие новые вещи, что я узнал, что сделали мою жизнь так легче. От звука Вашего голоса я думаю, что некоторые из этих вещей помогут Вам. Я чувствую, что важно, чтобы мы поддержали отношения. Мы должны заботиться о нас. Это включает хранение нашего специального движения дружбы. Мы можем сделать дату хорошего обеда в течение одного дня на этой неделе? Мы запланируем пойти куда-нибудь особенные. Мы имеем право угощаться. Это - одна из новых вещей, которые я учился делать. Я составил список всех вещей, которые я считаю радостными, и я выбираю по крайней мере один и делаю его каждый день.

Мэри: Вы должны быть лучше организованы, чем я. У меня только нет времени, чтобы сделать что-то радостное для меня. Я - такой беспорядок.

Салли: Мэри, не должно потребоваться большого количества времени. Это может быть что-то столь же простое как покупка шоколадного батончика, который Вы любите и еда его. Или беря ванну с пеной после того, как дети находятся на кровати.

Мэри: Салли, разве Вы не чувствуете себя виновными, делая это? Салли: Нет. Теперь, когда мы можем пойти в обед?

Мэри: Я не знаю, когда я могу сделать его. Я высаживаю всех детей в школе в 8:00 на моем пути к моей неполной занятости; я пытаюсь удержать руку в адвокатской фирме, в то время как дети маленькие. Я чувствовал бы себя виновным, тратя впустую все это образование, только сидя дома. Тогда, я должен подобрать Джонни в 12:45 каждый день из детского сада. Я высаживаю его в своей матери, в то время как я иду в офис в течение нескольких часов, чтобы сделать составление счетов и бухгалтерский учет Джона. Он зависит от меня, таким образом, он может пойти, чтобы обедать с некоторыми его деловыми друзьями. В это время года он так занят. У меня есть вечер, встречающий по крайней мере две ночи в неделю

потому что я управляю разведывательным базаром в этом месяце. Они не могли найти, что кто-либо еще сделал его. Дети собирались быть так разочарованными. Я только не мог сказать не, когда они спросили меня.

Салли: Мэри, остановите минуту. Глубоко вздохнуть. Вы управляете милей в минуту. Неудивительный Вы исчерпаны и перегружены. Если Вы не можете сказать не всем тем другим запросам, я должен настоять, чтобы Вы не сказали не мне. Этот обед собирается быть самым важным для Вас. Я собираюсь учить Вас, как сказать "нет". Это может изменить Вашу жизнь. У этого есть мой.

Мэри: Но, как я могу возможно уделить время? У меня нет никого, чтобы помочь мне. Я делаю все для всех. Все зависят от меня.

Салли: Это - другая вещь, о которой мы собираемся говорить. Пока, у меня есть предложение, так, чтобы мы могли начать этот план. Во-первых, Ваша мать ездит?

Мэри: Да, но я очень не хочу попросить у нее помощь. Она имеет уйму хлопот с папой. Я пытаюсь помочь ей столько, сколько я могу.

Салли: Мэри, пожалуйста, слушайте! Только попробуйте мое предложение. Что Вы должны потерять? Во-первых, говорите с Джоном о нашей дате завтрака. Спросите его, какой день был бы самым удобным для него, чтобы остаться в офисе на обед. В случае необходимости договоритесь о другом времени, чтобы сделать составление счетов в течение того дня. Тогда, назовите свою мать и спросите ее, если она может подобрать Джонни в школе в 12:45 и отвести его домой с нею в тот день. Конечно, Вы должны будете сделать список текущих дел всех вещей, которые Вы передали на этой неделе, что Вы не можете делегировать, перенести или отменить прежде, чем Вы будете знать, какой день будет лучшим для Вас.

Мэри: Я не знаю, Салли. Я очень не хочу попросить, чтобы люди делали мои работы.

Салли: Мэри, почему они - Ваши рабочие места? Одна из вещей, которые я изучил, - то, что я могу делегировать некоторые свои рабочие места другим людям на работе и дома. Не необходимо для меня сделать все меня. Это не было легко сначала. Все привыкли ко мне делающий все работы. Я должен был практиковать, как делегировать, то есть, давая некоторые менее важные рабочие места другим людям сделать. Я должен был практиковать только высказывание "Нет!" Твердая часть выясняла то, что было важно для меня и что не было. Это - другая часть изменения этой беспокойной жизни карусели. Я действительно должен был смотреть на все роли, которые я играю в своей жизни. Действительно ли они все необходимы? Что делает быть скупой "Мамой"? Что делает быть скупой женой? Я начал пересматривать свои роли, и это работало чудесно хорошо. Я скажу Вам точно, как пойти об этом, когда мы встречаемся на обед. Я назову Вас завтра утром, чтобы настроить определенную дату. Не может ждать, чтобы видеть Вас. До свидания.

Обнаружение примера, который точно отвечает всем требованиям, может быть грандиозной задачей. (См. *Примеры* Джин Барбэзетте-синстэнт (2004), чтобы начать Вас.) Или Вы можете решить написать случай, который особенно приспособлен к Вашей программе обучения. Вот некоторые предложения для того, чтобы написать Ваши собственные случаи:

- Идентифицируйте проблемы, понятия или принципы, которые Вы хотите преподавать.
- Ситуации с мозговым штурмом (действительность, тонко замаскированная или очень вымышленная), которые иллюстрируют понятия или принципы.
- Выберите одну ситуацию, которая кажется самым многообещающим, и развейте характеры, события, второстепенные данные и предпринятые меры.
- Напишите первый проект случая и попросите, чтобы кто-то еще прочитал его без дальнейшей информации от Вас. Получите обратную связь о ее ясности и заинтересуйте уровень.
- Перепишите случай и развейте вопросы для обсуждения. Думайте о добавлении графических пособий, таких как диаграммы и фотографии или включая сегменты на аудио или видео элементах.

Вы могли бы также решить ввести некоторую напряженность и конфликт в пример. Четыре вида этих случаев - *ворота*, *проблема*, *исполнительное управление*, и *разыгрывают по ролям* (Стрингер 1999). Случай *ворота* вводит весь курс или модуль. Это содержит широкий спектр проблем и проблем, которые обнаружатся всюду по программе. Случай *проблемы* создает соревнование среди двух или больше команд. Это содержит ситуацию, в которой команда должна принять правильные решения преуспеть. *Исполнительный управленческий* случай просит, чтобы участники выяснили, как закончить связанную с работой задачу или договориться о связанной с работой проблеме. *Ролевой* случай *игры* вовлекает участников как характеры в ситуации, которая должна быть обработана эффективно.

Вы могли бы также полагать, что ценность наличия участников создает их собственные примеры. Вот процедура, за которой Вы можете следовать, чтобы сделать это:

1. Разделите группу на пары или трио. Пригласите их развивать пример, который остаток от группы может проанализировать и обсудить.
2. Укажите, что цель примера состоит в том, чтобы узнать о теме, исследуя конкретную ситуацию или пример, который отражает ту тему. Дайте некоторые из этих примеров:
  - Расшифровка стенограммы отчета о работе может быть проанализирована, чтобы учиться, как оценить служащих эффективно.
  - Счет того, как компания настроила планирующую последовательность программу, может использоваться, чтобы изучить содействующую политику.
  - Диалог между менеджером и служащим может быть исследован, чтобы изучить, как обеспечить положительное укрепление.
  - Шаги, сделанные управлением в компании, подвергающейся слиянию компаний, могут быть изучены, чтобы узнать об организационных изменениях.

## УПРАВЛЯЕ МОЕ ОБУЧЕНИЕ

Предоставьте соответствующее время парам или трио, чтобы развить короткую ситуацию со случаем или пример (сто - двести слов долго), который излагает проблему, которая будет обсуждена или проблема, которая будет решена, который относится к предмету сессии. Дайте эти предложения:

- Используйте или действительное состояние дел или пример или изобретенное для исследования случая.
- Сделайте материал тонким и стимулирующим; не будьте очевидны о том, что является правильным или неправильным.
- Учтите различные точки зрения.

Когда исследования случая полны, сделали, чтобы группы представили их многочисленной группе. Позвольте члену группы вести обсуждение случая.

Вместо представления, спросите серию вопросов выявить знание группы или получить их гипотезы или заключения. Сделайте запись их идей, если возможный, и сравните их с пунктами представления, которые что Вы имеете в виду. Управляемый обучающий метод - хороший разрыв от прямого чтения лекций и позволяет Вам изучать то, что участники уже знают и понимают прежде, чем сделать Ваши собственные учебные пункты. Поскольку это использует Сократову обучающую технику, этот метод поощряет самооткрытие. Вот два примера.

**ПРИМЕР:** В основном курсе управленческих навыков тренер wantedto расширяет взгляды участников о побуждении. Он показал следующий вопрос на понижении PowerPoint: "Почему служащий уходит?" Многочисленные и различные ответы были даны: недостаточные деньги, ограниченная возможность, нехватка признания или оценки, находятся в противоречии с наблюдателем, желанием смены работы, и так далее. Участников тогда попросили категоризировать их ответы в подобные группы. Вкрапляя его собственные идеи, исследование и побуждение, тренер вел группу в идентификацию трех категорий: факторы служащего, такие как смена работы, управленческие факторы, такие как конфликты и признание, и организационный или системные факторы, такие как системы награды и культура.

**ПРИМЕР:** В то время как учебные медсестры, чтобы развить план относительно teachingpatients, чтобы подготовиться к хирургии, тренер решил воздержаться от чтения лекций и вместо этого использовать управляемый обучающий подход. Она начала, спрашивая участников, что они будут хотеть знать прежде, чем они начнут готовить пациента (страхи и проблемы пациента, понимая хирургии, и так далее). Она тогда возглавила группу в идентификацию любых отклонений в анатомии и физиологии и корректирующих эффектах хирургии, которая будет обращена в обучающем плане. От проблем анатомии и физиологии, тренер двинулся в то, какие элементы дооперационного времени ожидания группа, которую чувствуют, была важна, чтобы включать в план (например, диагностические исследования или диета и ограничения деятельности). Это обсуждение текло в экспертизу компонентов постдействующего периода (комната восстановления, управление болью, упражнения, и так далее), который должен был быть представлен. Когда бы ни было возможно тренер задал другие вопросы, основанные на ответах участников (например, "Да, упоминая оборудование, которое пациент может ожидать видеть, окружение его или ее постоперативно является важным пунктом. Что Вы сказали бы, были ли Вы неуверены, какое оборудование использовалось бы?").

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать управляемый обучающий подход:

1. Изложите вопрос или серию вопросов, которые стимулируют размышление об участниках. Задайте вопросы, у которых есть несколько возможных ответов, такой как, "Как Вы можете сказать, насколько интеллектуальный кто-то?"
2. Дайте участникам некоторое время в парах или подгруппах, чтобы рассмотреть их ответы.
3. Сделайте запись идей участников. Если возможный, сортируйте их ответы в отдельные списки, которые соответствуют различным категориям или понятиям, которые Вы пытаетесь преподавать. В типовом вопросе в пункте 1, Вы могли бы перечислить идеи, такие как способность решить трудные загадки или восстановить двигатель под категорией motoric разведки.
4. Представьте главные пункты изучения, которые что Вы хотите преподавать. Сделайте, чтобы участники выяснили, как их ответы вписываются в эти пункты. Отметьте идеи, которые добавляют к пунктам изучения Вашего урока.

**ГРУППА** Вместо того, чтобы задать вопросы, тренер может бросить вызов участникам к

**ЗАПРОС** разработайте их собственные вопросы к далее их пониманию темы.

Если у участников есть немного предварительных знаний материала, им нужно подарить соответствующие учебные материалы сначала (например, примеры работы или рекламные проспекты), чтобы пробудить их любопытство и интерес и стимулировать вопросы. Изложение проблемы, которую должна решить группа, могло бы также поощрить вопросы. Позвольте достаточному количеству времени для группы формировать некоторые вопросы, затем отвечать на вопросы по одному или в целом группе. Этот метод позволяет Вам механизму, преподающему к потребностям участников. Это работает хорошо в действительном урегулировании, когда участники загрузили содержание.

Заметьте, как вопросы участников зажжены в этих двух примерах.

**ПРИМЕР:** Для курса, названного “Новая Разработка лекарственного средства, ”тренер раздал диаграмму, которая описала то, что происходит во время преклинического и клинического тестирования нового препарата. Участники были размещены в небольшие группы и попросили изучать диаграмму и круг любые сроки или символы, которые они не понимали. Так как диаграмма была несколько неоднозначна, много пунктов были окружены. Например, участники хотели знать различие между Фазой I, Фазой II и исследованием Фазы III и что предназначалось “долгосрочным” испытанием на животных. После обеспечения ответов на эти вопросы тренер попросил, чтобы участники изучили диаграмму далее и развились, “почему” и “как” вопросы, такой как, “Почему испытание на животных продолжено после человеческого тестирования, начинаются?” и, “Как Управление по контролю за продуктами и лекарствами контролирует препарат после того, как оно было одобрено?” Из-за живого опроса участники были чрезвычайно заняты и оставлены сессию с хорошим пониманием процедур допинг-контроля.

**ПРИМЕР:** Для курса, названного “Межкультурные Проблемы на anInternational Назначение,” тренер послал описания по электронной почте серии взаимодействий между индонезийцами и американцами. Один такой инцидент описан в рисунке 5.2.

---

### РИСУНОК 5.2 ТИХИЙ УЧАСТНИК

---

Machmud, уроженец Индонезии, был недавно продвинут на положение власти и попросился представить потребности его компании и Индонезии в главном офисе в Бьютте, Монтана.

Его отношения с его коллегами казались сердечными, а скорее формальными с его точки зрения. Он был приглашен сопроводить многих политика и планирование сессий с другими чиновниками компании, где он часто сидел, скорее спокойно, поскольку другие произвели идеи и участвовали в беседе.

---

## РИСУНОК 5.2 продолжение

---

Время наконец настало, когда руководство, которое компания должна была взять в Индонезии, должно было быть обсуждено. Собрание было создано, который Махмуд был приглашен посетить. Поскольку встреча приближалась к концу почти после двух часов обсуждения Махмуд, почти извиняющимся тоном, предложил свой первый вклад во встречу. Почти немедленно Джон Стюарт, местный вице-президент, сказал, “Почему Вы ждали так долго, чтобы способствовать? Мы нуждались в Ваших комментариях все время.” Махмуд чувствовал, что ответ Джона Стюарта был резок.

*Источник:* Brislin, 1986. Переизданный разрешением Публикаций Мудреца.

---

Вместо того, чтобы объяснять определенные культурные различия, вовлеченные в каждый инцидент, тренер пригласил группу задавать ему вопросы, основанные на описаниях, об индонезийцах, их поведении и их культуре. Некоторые их вопросы немедленно относились к пониманию назначенных инцидентов, в то время как другие вопросы были полезны в понимании широкого диапазона событий, которые участники могли бы испытать, работая с индонезийцами. Было маловероятно, что группа разовьется как много проницательных вопросов без стимула критических инцидентов.

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать запрос группы:

- Распределите участникам учебный рекламный проспект своего собственного выбора. (Вы можете использовать понижение PowerPoint или страницу в тексте вместо рекламного проспекта.) Ключ к Вашему выбору рекламных проспектов - потребность стимулировать вопросы читателей. Рекламный проспект, который предоставляет широкую информацию, но испытывает недостаток в деталях или объяснительной резервной копии, идеален. Цель состоит в том, чтобы вызвать любопытство. Интересная диаграмма или диаграмма, которая иллюстрирует некоторое знание, являются хорошим выбором. Текст это открыто для интерпретации, является другим хорошим выбором. Вы можете также найти представления YouTube или одного из многих TedTalks, которые могли стимулировать интерес.
- Попросите, чтобы участники изучили содержание с партнером или небольшой группой. Если онлайн, просите, чтобы все участники прочитали или рассмотрели материал перед сессией и разместили их в комнату резкого изменения цен на бумаги. Просите, чтобы каждая группа имела так смысла письменного материала или видео насколько возможно и идентифицировала то, что они не понимают, помещая вопросы рядом с информацией, которую они не понимают

или распечатка его на доске онлайн. Поощрите участников вставлять много вопросительных знаков, как они желают (или сделайте, чтобы они выдвинули на первый план то, что они подвергают сомнению). Если время разрешает, объедините небольшие группы и позвольте времени для участников помогать друг другу.

- Возобновите работу группа и ответьте на вопросы участников. В основном Вы преподаете через свои ответы на вопросы участников, а не через заданный урок. Или, при необходимости слушаете все вопросы вместе и затем преподаете заданное содержание, прилагая специальные усилия, чтобы ответить на вопросы, участники позировали.
- Если Вы чувствуете, что участники будут потеряны, пытаюсь изучить материал полностью самостоятельно, предоставить некоторую информацию, которая ориентирует их или дает им элементарные знания, они должны быть в состоянии спросить самостоятельно. Тогда возобновите участвующее самоисследование и опрос.
- В действительной классной комнате, убедиться, что послали эти материалы по электронной почте участникам перед сессией, наряду с тем, что будет ожидать их.

**ИНФОРМАЦИЯ** Этот метод походит на тест открытой книги. Раздайте довод "против" рабочих листов -

**ПОИСК** вопросы о taining о теме. Сделайте, чтобы группа искала информацию, которую Вы обычно покрывали бы в представлении в Интернете или в исходных материалах Вы обеспечили. Это особенно важный, если есть ресурсы, они должны быть знакомыми с в результате Вашей сессии, такой как документы, справочники, корпоративные экспонаты и связанное с работой оборудование. В некоторых случаях Вы может развить настроенные рабочие листы. Поиск может быть выполнен малочисленные команды или люди. Вы можете даже настроить дружественное соревнование поощрять полное участие. Заметьте как информационный поиск метод служит, чтобы оживить сухой материал в следующем двум примерам.

В действительном урегулировании участники могли искать предшествующую информацию к началу и затем Вы можете попросить, чтобы они разделили его во время webinar.

**ПРИМЕР:** Для ипотечного продукта продажи и маркетинговая программа, трене разработал рабочий лист, содержащий, заполняются в пропусках в анкете, истинно-ложные пункты и тест соответствия. (См. рисунок 5.3 для некоторого образца вопросы.) Участники были организованы в команды и сказали, чтобы собраться информация от множества источников найдена в учебной комнате.

Каждая команда также нуждалась в ком-то с особенностью калькулятора на Умном телефон. Когда команда закончила все пункты к удовлетворению всей команды участники, это принесло результаты тренеру для того, чтобы выиграть. Командам были даны данные пункты, на как быстро они закончили. Штраф шестидесяти секунд за неправильный ответ был оценен прежде, чем окончательным результатам соответствовали.

---

### ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОИСК РИСУНКА 5.3

---

Ваш ипотечный претендент указал, что депозит 10,000\$ был сделан. Какие последующие шаги должны быть сделаны, чтобы составлять этот задаток?

Чтобы иметь право на ипотеку от нашего банка, вторые дома должны быть семьей - и занятый владельцами.

Верный \_\_\_\_\_ Ложный \_\_\_\_\_

В космосе налево от каждого числа напишите письмо, соответствующее правильному определению.

	Руководител
_____ 1.ь	А. Перевозка интереса к недвижимости как безопасность для оплаты долга
_____ 2.Амортизация	В. Количество ссуды, выдающейся в а особый пункт
_____ 3.Ипотека	С. Процесс того, чтобы платить наличными за руководителя через срок кредита

---

**ПРИМЕР:** типичная новая программа ориентации служащего - dumpof информация об организационных участниках, вступают. Вместо этого тренер разделил участников на небольшие группы и распределил некоторую литературу компании каждому участнику. Участникам бросили вызов быть первой группой, которая успешно нашла ответы на следующие вопросы:

- В каком годе была основана компания?
- Где домашний офис компании?
- Кто текущий президент?
- Какова была чистая прибыль компании в прошлом году?
- Сколько служащих работает на компанию?
- Каковы главные продукты компании?

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать информационный поиск:

Создайте группу вопросов, на которые можно ответить, ища информацию, которая может быть найдена в материале ресурса, который Вы сделали доступными для участников. Материал ресурса может включать :

## ИССЛЕДОВАНИЕ ГРУППА

- Веб-сайты или другая полученная доступ компьютером информация
- Организационные документы, такие как стратегический план или маркетинговый план
- Учебник или другие справочники
- Журнал или статьи в журнале
- Видео онлайн
- Материалы курса или особенно подготовленные рекламные проспекты
- Карты или диаграммы
- Корпоративные руководства, руководства служащего
- Экспонаты
- Связанное с работой оборудование

1. Раздайте вопросы о теме.
2. Сделайте, чтобы участники искали информацию в малочисленных командах. Полагайте, что установление соревнования поощряет участие.
3. Рассмотрите ответы как многочисленную группу. Подробно остановитесь на ответах, чтобы увеличить область изучения.

Попросите, чтобы участники прочитали короткий, хорошо отформатированный рекламный проспект, покрывающий материал представления, и затем разместили их в небольшие группы, чтобы разъяснить его содержание. Исследовательская группа - превосходный способ покрыть новый материал без чтения лекций. Вот примеры.

**ПРИМЕР:** Торговым представителям дали рекламный проспект explaininga последовательность коммерческого звонка **ВРАЩЕНИЯ:** вопросы *о ситуации*, вопросы *о проблеме*, вопросы *о значении* и вопросы *о выплате потребности*. Они были placedin исследовательскими группами и попросили рассматривать рекламный проспект, найденный в рисунке 5.4.

После этого им бросили вызов развить образцовый коммерческий звонок, который иллюстрировал использование этих четырех типов вопросов.

---

#### ВОПРОСЫ О ВРАЩЕНИИ РИСУНКА 5.4

---

Успешные коммивояжеры задают много вопросов, но их определенно не спрашивают наугад. Успешный коммерческий звонок следует за отличным образцом, что психолог-исследователь Нил Рэкхэм называет последовательность ВРАЩЕНИЯ.

Коммерческий звонок ВРАЩЕНИЯ следует за этой последовательностью:

- **Вопросы о ситуации.** В начале требования спросите сбор данных questionssuch как, "Сколько времени у Вас было свое существующее оборудование?" или "Вы могли сказать мне о планах роста Вашей компании?"
- **Вопросы о проблеме.** После того, как ситуация покупателя была установлена, задайте вопросы, чтобы раскрыть проблемы, такие как "Действительно ли эта операция трудное выступить?" или "Вы волнуетесь по поводу качества, которое Вы получаете от своей старой машины?" Эти вопросы исследуют трудности и неудовлетворенность в областях, где продукт продавца может помочь. Неопытные люди не задают достаточно многие вопросы проблемы.
- **Вопросы о значении.** Эти вопросы берут проблему клиента andexplore ее эффекты или последствия. Это помогает клиенту понимать серьезность или безотлагательность проблемы. Например, Вы могли бы спросить, "Как эта проблема затронет Вашу будущую доходность?" или, "Какой эффект это отклоняет уровень, имеют на удовлетворенности потребителя?"
- **Вопросы о выплате потребности.** Эти вопросы заставляют клиента говорить, что youthe извлекает выгоду, Ваше решение могло предложить. Типичные вопросы, "Было бы полезно ускорить эту операцию на 10 процентов?" или, "Если бы мы могли бы улучшить качество этой операции, как это помогло бы Вам?" У вопросов о выплате потребности есть прочные отношения к успеху продаж. Rackham нашел, что главные исполнители задают больше чем в десять раз больше из этих вопросов за требование также, как и средние исполнители!

**ПРИМЕР:** В курсе о развитии команды, тренер gaveparticipants рекламный проспект, который картировал различия между эффективными и неэффективными командами вдоль восьми измерений. Он тогда сформировал исследовательские группы и попросил, чтобы участники сменялись, читая вслух каждый из восьми наборов заявлений о диаграмме (например, "Противоречие

и конфликт замечен как положительные ключи к причастности участников” против “Противоречия, и конфликт игнорируются, отрицаются, избегаются или подавляются”). После чтения заявлений каждому читателю сказали спросить других членов группы следующие вопросы:

“Вы хотите разъясненные заявления?” “Как Вы интерпретируете заявления?”

“Вы можете дать пример от своего опыта, который связан с заявлениями?”

“Вы соглашаетесь с заявлениями?”

Группы были тогда повторно собраны, и участники обсудили диаграмму, в целом используя формат круглого аквариума.

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать исследовательскую группу:

3. Дайте участникам короткий, хорошо отформатированный рекламный проспект, покрывающий материал представления, краткий текст, или интересную диаграмму или диаграмму. Попросите, чтобы они прочитали его тихо. Исследовательская группа работает лучше всего, когда материал умеренно стимулирующий или открытый для широко распространенной интерпретации.

4. Подгруппы формы и дают им тихое пространство, чтобы провести их сессию исследования.

5. Обеспечьте ясные инструкции что участники гида, чтобы изучить и объяснить материал тщательно. Включайте указания, такие как они:

Разъясните содержание.

Создайте примеры, иллюстрации или применения информации или идей.

Идентифицируйте пункты, которые являются запутывающими или что Вы не соглашаетесь с.

Спорите с текстом; развейте противостоящую точку зрения.

Оцените, как хорошо Вы понимаете материал.

6. Назначьте рабочие места членам группы, таким как помощник, хронометрист, рекордер или докладчик.

7. Возобновите работу полная группа и сделайте один или больше следующего:

Рассмотрите материал вместе.

Участники викторины.

Получите вопросы.

Попросите, чтобы участники оценили, как хорошо они понимают материал.

Предоставьте прикладное осуществление участникам, чтобы решить

.....  
.....

## ИЗУЧЕНИЕ МОЗАИКИ

Мозаика, учащаяся, является изменением исследовательской группы. Вместо того, чтобы просить, чтобы каждая группа изучила ту же самую информацию, Вы можете дать различную информацию различным группам и затем сформировать исследовательские группы, составленные из представителей каждой из начальных групп. Это - захватывающая альтернатива всякий раз, когда материал, который будет изучен, может быть сегментирован или “chunked” и когда никому сегмент нельзя преподавать перед другими. Каждый участник изучает что-то, что, когда объединено с материалом, изученным другими, формирует последовательную совокупность знаний или умение. Заметьте, как мозаика, учащаяся, использовалась в следующих примерах.

**ПРИМЕР:** В программе на планировании последовательности, trainerformed пять групп, с пятью участниками в каждой группе. Участник от каждой группы выбрал компонент последовательности, планирующей, выбирая один от шляпы. Эти пять компонентов были: *диаграммы замены, профиль критического положения, высоко-потенциальный профиль и отдельно-потенциальная оценка*. Каждая группа получила рекламные проспекты onthe компонент, который она выбрала; они были прочитаны и обсуждены в пределах группы. Тогда пять новых групп были сформированы, каждый содержащий одного представителя начальных исследовательских групп. В этих группах каждый участник объяснил ее или его компонент другим. Принятием участия в этом процессе каждый участник был ответственен за обучение части информации другим участникам.

**ПРИМЕР:** В онлайн курсе о предотвращении сексуального домогательства atrainer разделил участников на шесть исследовательских групп и посланный по электронной почте каждый материал группы по одному из шести юридических факторов, которые помогают решать то, что составляет сексуальное домогательство:

Фунт стерлингов про quo  
преследование  
Нежелательное  
поведение  
Изолированные  
возникновения  
Враждебное окружение  
Предшествующая  
романтическая  
причастность  
Обычный разумный  
человек

Группы попросили изучить материал и созвать одно селекторное совещание до онлайн курса. Во время сессии онлайн группы мозаики были сформированы, назначены комната резкого изменения цен на бумаги и даны следующие шесть вопросов обсудить:

1. Если женщина терпела повторенные запросы о дате ее боссом, у нее все еще есть основания для требования сексуального домогательства?
2. Должен быть повторный ряд инцидентов, чтобы требовать сексуального домогательства?
3. Факт, что жертва пострадала, никакое умственное мучение затрагивают ее требование?
4. Чьи стандарты определяют, насколько наступательный акт — мужской или женский?
5. Каково самое ясное нарушение закона?
6. Вы можете утверждать, что кто-то ранее датировали сексуально измотанным Вы?

Тренер указал, что вся запрошенная информация, чтобы ответить на эти вопросы была приобретена кем-то в группе мозаики. Участники были тогда проинструктированы поделиться своими знаниями, чтобы ответить на эти шесть вопросов.

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать мозаику, учащуюся:

5. Выберите учебный материал, который может быть сломан в части. Сегмент части может быть столь же коротким как одно предложение или целых несколько страниц. (Если материал длинен, попросите, чтобы участники прочитали свое назначение перед сессией.) Примеры включают

Многоточечный рекламный проспект (например, “Десять Стратегий Формирования Команд”)

Текст, у которого есть различные секции или подзаголовки

Список определений

Группа статей длиной до журнала или другие виды короткого материала чтения

6. Подсчитайте число изучения сегментов и числа участников. В равноправной манере выделите различные назначения на различные группы участников. Например, вообразите группу из двенадцати участников. Предположите, что Вы можете разделить материалы изучения на три сегмента или "куски". Вы могли бы тогда быть в состоянии

квартеты формы, назначая каждой группе или сегмент 1, 2, или 3. Вы тогда попросили бы, чтобы каждый квартет или "исследовательская группа" прочитали, обсудили, и изучили материал, назначенный на него.

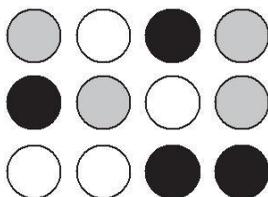
11. После периода исследования сформируйте группы изучения мозаики. Такие группы содержат представителя каждой другой исследовательской группы. В примере, только данном, члены каждого квартета могли отсчитать номера 1, 2, 3, и 4, затем сформировать группы изучения мозаики участников с тем же самым числом. Результатом были бы четыре трио. Каждое трио состояло бы из одного человека, который изучил сегмент 1, тот, кто изучил сегмент 2, и тот, кто изучил сегмент 3. Диаграмма в рисунке 5.5 показывает эту последовательность.

---

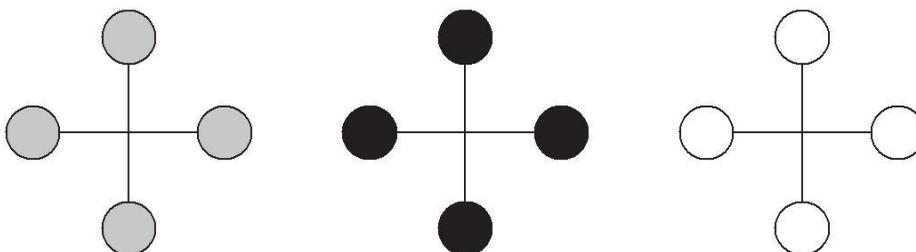
**ПРИМЕР ИЗУЧЕНИЯ МОЗАИКИ РИСУНКА 5.5**

---

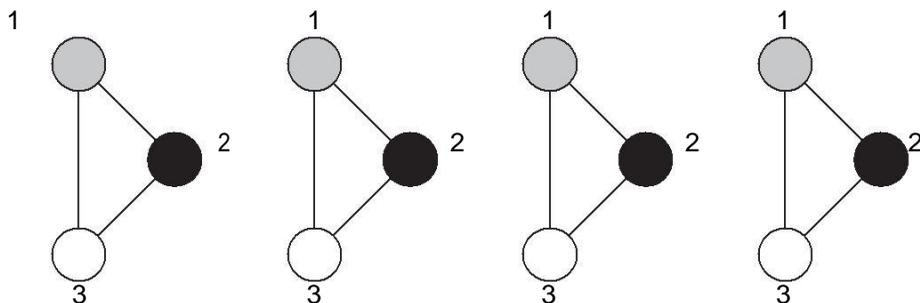
Объяснение Total Group



Исследовательские группы



Jigsaw Learning Groups



.....  
.....

## ИЗУЧЕНИЕ ТУРНИРА

- Попросите, чтобы члены групп мозаики преподавали друг друга, что они изучили или дают группам ряд вопросов, которые зависят от различного знания их участников.
- Возобновите работу полная группа для обзора и любых вопросов, остающихся гарантировать точное понимание.

Во многих случаях число участников не может быть разделено равномерно в число изучения сегментов, и корректировки должны быть внесены (например, неравные группы). Самый легкий формат для мозаики, учащейся, вовлекает изучение партнеров. Объедините учебный материал в два сегмента, назначая один сегмент на одного члена пары и другой сегмент его или её партнеру. Например, в рекламном проспекте с семью пунктами, одному человеку можно назначить пункты 1–4, и партнеру можно назначить пункты 5–7. Вы можете легко создать “приятелей исследования” с тем же самым назначением. Тогда сделайте, чтобы оригинальная пара преподавала друг друга, что они изучили.

Эта техника комбинирует исследовательскую группу и командные соревнования. Это может использоваться, чтобы способствовать изучению большого разнообразия фактов и понятий, особенно если информация суха. Если бы Вы используете этот подход, предоставьте участникам учебный материал, который Вы обычно покрывали бы в представлении. Дайте им время, чтобы прочитать и изучить материал со знанием, что они будут проверены на его содержании. Команды формы, чтобы рассмотреть информацию и проверить друг друга. Тогда дайте короткую викторину на материале каждому участнику, обзор (и тщательно продуманный на) ответы, и обеспечьте инструкции относительно того, как выиграть результаты и получить счет среднего числа команды. Чтобы достигнуть чувства турнира, повторите этот процесс несколько раз так, чтобы команды могли подняться или упасть в их позициях друг относительно друга.

Вот два примера использования изучения турниров.

**ПРИМЕР:** На сессии на управлении персоналом thetrainer распределил информацию об американцах с законом о Нарушениях и спрошенными командами, чтобы изучить факты, которые это содержало. В первом раунде турнира изучения каждый участник взял истинно-ложный тест. Участникам дали пять заявлений:

- Любое новое здание у более чем двух этажа должен быть лифт.
- Организации с при семидесяти пяти служащих освобождены от согласия.

- Физические требования для работы могут быть перечислены в должностной инструкции.
- Стоимость перекалфикации недавно служащего с ограниченными возможностями полностью принята работодателем.
- Слово "разумное помещение" ясно дают определение правительственные постановления.

После того, как ответы были рассмотрены тренером, участники насчитывали свое отдельное множество, чтобы получить счет команды. Раунд 1 был теперь закончен, и каждая команда возвратилась, чтобы изучить информацию далее, чтобы подготовиться к раунду 2 турнира. Тогда, дополнительный набор истинно-ложных заявлений спросили участников.

**ПРИМЕР:** тренер решил использовать турнир изучения, чтобы мотивировать изучение "Десяти Способов Получить Участие," описал в Главе 3. Участники были размещены в команды четырех участников каждый и даны десять минут, чтобы изучить материал. Им тогда дали, следующее заполняются в пустых операторах:

- Это - способ получить участие, прося, чтобы участники, чтобы написать вместо говорили.  
\_\_\_\_\_ (карта ответа)
- Они полезны в проведении, "идут - вокруг".  
\_\_\_\_\_ (приговаривают основы),
- Эта техника - timesaver, когда Вы хотите обсуждение небольшой группы, но не имеете достаточного количества времени.  
\_\_\_\_\_ (партнеры)
- Эта техника является лучшей, когда Вы хотите способствовать взаимодействию от участника к участнику.  
\_\_\_\_\_ (обращаются к следующему спикеру),

Вот некоторые процедурные руководящие принципы для того, чтобы использовать турнир изучения:

- Разделитесь участники в подходит к двум - восьми участникам. Удостоверьтесь, что у команд есть равные количества. (Если это не может быть достигнуто, Вы должны будете насчитать счет каждой команды.)
- Предоставьте командам материал, чтобы учиться вместе

.....  
.....  
**ПРИМЕНЕНИЕ**

**АЛЬТЕРНАТИВЫ ОБЩЕЙ ТЕМЕ**

- Развейте несколько вопросов, которые проверяют понимание и/или отзыв учебного материала. Используйте форматы, которые делают самовыигрыш легким, такой как альтернативный, заполняются в чистом, истинно-ложном, и сроки, чтобы определить.
- Дайте часть вопросов участникам. Именуйте это как "раунд 1" турнира изучения. Каждый участник должен ответить на вопросы индивидуально.
- После того, как вопросы были даны, обеспечивают ответы и просят, чтобы участники посчитали число, на которое они ответили правильно. Тогда сделайте, чтобы они объединили свой счет со множеством любого члена их команды, чтобы получить счет команды. Объявите о счете каждой команды.
- Попросите, чтобы команды учились снова для второго раунда турнира. Тогда задайте больше вопросов теста как часть раунда 2. Имейте команды, еще раз объединяют их множество и добавляют их к их счету раунда 1.
- У Вас может быть много раундов, как Вы хотели бы, но убедитесь бы, что позволили команде иметь сессию исследования между каждым.
- Произвольно Вы можете хотеть использовать обслуживание онлайн предоставить Вам содержание, такое как Sprocle, веб-сайт викторины пустяков, на котором у пользователей есть срок набора, чтобы назвать все пункты в пределах данной темы, или Quizlet, инструмент изучения онлайн с более чем тридцатью пятью миллионами произведенных пользователями наборов flashcard.

Чтобы помочь Вам рассматривать, как эти восемь альтернатив могли бы быть применены к общей теме, смотреть на электронную почту в рисунке 5.6. Если бы Вы получили такое электронное письмо, как Вы ответили бы? Некоторые предложения следуют.

---

**ЭЛЕКТРОННОЕ ПИСЬМО РИСУНКА 5.6**

---

К: Джон Трэйнер, заместитель вице-президента  
ОТ: Филип Доу, старший вице-президент  
Предме  
т: Обучение

Я заметил, что у некоторых людей в нашем текущем классе обучения кредита все еще есть плохое понимание некоторых основных принципов бухгалтерского учета. Я думаю, что мы должны начать с различия между бухгалтерским балансом и отчетом о прибылях и убытках.

---

## РИСУНОК 5.6 продолжение

---

Вот некоторые пункты, чтобы подчеркнуть:

- Бухгалтерский баланс обеспечивает краткое представление финансового положения предприятия в особой дате. Это помогает внешним пользователям оценивать финансовые отношения активов, долгов и акции владельца.

Стажеры должны понять:

Различие между текущими и долгосрочными активами  
Различие между текущими и долгосрочными долгами

Различие между долгами и акцией владельца как требование против активов

Различие между основным капиталом и нераспределенной прибылью

Как использовать финансовую информацию предыдущего года в целях сравнения

- Отчет о прибылях и убытках обеспечивает меру успеха предприятия за определенный промежуток времени. Это показывает основные источники произведенных доходов и расходы, связанные с этими доходами. Отчет о прибылях и убытках помогает внешним пользователям оценивать потенциал дохода компании.

Стажеры должны понять:

Что измеряет валовая прибыль и как она получена, Как операционный доход определен

Как практический результат прибывается, Как вычислить прибыль на одну акцию

Я знаю, что не должен сказать Вам, насколько важный это для будущих кредитных аналитиков, чтобы иметь ясное понимание этих двух ключевых финансовых отчетов. Я знаю, что этот материал преподается теперь, но он не впитывается. Возможно это - метод. Вы можете думать о каких-либо лучших альтернативах только чтению лекций на этом материале? Давайте проводить коллективное обсуждение.

Я хотел бы видеть Ваши идеи.

---

- **Демонстрация.** Иллюстрируйте подготовку и *incomestatement* и бухгалтерского баланса, идя посредством процесса в гипотетической ситуации. Вовлеките участников некоторых шагов, таких как отделение счетов отчета о прибылях и убытках от статей баланса и выполнения основных вычислений.

- **Пример.** Подготовьте письменное описание случая владельца abusiness, который обращается за помощью в подготовке отчета о прибылях и убытках и бухгалтерского баланса в течение года, заканчивающегося 31 декабря. Опишите подробно данные, обеспеченные владельцем и как эта информация была организована бухгалтером, чтобы подготовить эти два заявления. Сделайте, чтобы участники закончили отчет о прибылях и убытках и бухгалтерский баланс; тогда считайте, что обсуждение рассматривает два процесса и как они отличаются.

- **Управляемое обучение.** Предоставьте участникам список accountbalances реальной или фиктивной компании. Попросите, чтобы они выбрали счета, о которых нужно сообщить относительно отчета о прибылях и убытках и счетов, которые появились бы на бухгалтерском балансе. Если никто в группе не знает ответы, поощрите предположение. Представьте правильные списки. Спросите участников, если они могут выяснить основание для двух списков (например, доход и представительские расходы принадлежат на отчете о прибылях и убытках, в то время как счета, показывая финансовое положение компании принадлежат на бухгалтерском балансе). После того, как группа понимает основание для того, чтобы отделить счета, обсудите надлежащий формат для того, чтобы подготовить отчет о прибылях и убытках и бухгалтерский баланс. Задайте много вопросов, как Вы можете, чтобы выдвинуть участников в их собственные выводы и выводы.

- **Запрос группы.** Обеспечьте примеры отчета о прибылях и убытках бухгалтерский баланс Аньды для компании. Попросите, чтобы участники изучили примеры, чтобы выяснить, как два процесса отличаются. Не добровольно предложите дополнительную информацию, но поощрите участников задавать Вам много вопросов, как им нравится. Используя их собственные полномочия запроса и открытия, участники должны быть в состоянии понять преподававшее понятие.

- **Информационный поиск.** Создайте вопросы о викторине на differencebetween бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Выделите короткое назначение чтения, которое эффективно описывает и иллюстрирует два процесса, и имейте участников, индивидуально или в малочисленных командах, ищите материал ответы на вопросы в викторине.

- **Исследовательская группа.** Дайте участникам назначение чтения describedin предыдущее предложение; тогда сформируйте небольшие группы так, чтобы они могли разьяснить друг с другом содержание назначения чтения. Возобновите работу полная группа и ответьте на любые вопросы. Сделайте краткие пункты представления в случае необходимости.

- **Изучение мозаики.** Разделите на пары участников. Дайте одному члену thepair информации о бухгалтерском балансе и другой информации об участнике об отчете о прибылях и убытках. Попросите, чтобы они преподавали друг друга, что они прочитали и выяснять различие между двумя.
- **Изучение турнира.** Команды формы и дают им читающий материал о бухгалтерских балансах и отчетах о прибылях и убытках. Остановите их сессию исследования и опросите их на различии между двумя. Сравните множество каждой команды. Сделайте, чтобы команды возвратились, чтобы изучить материал чтения; тогда опросите их снова о деталях бухгалтерских балансов и отчетов о прибылях и убытках.

Теперь рассмотрите совсем другую проблему. Предположите, что Вы хотите, чтобы у участников было твердое схватывание этих двенадцати способов улучшить встречи, перечисленные в рисунке 5.7. Какие альтернативы чтению лекций Вы выбрали бы, чтобы преподавать этот материал? Сравните свои мысли с предложениями, которые следуют.

---

### РИСУНОК 5.7 ДВЕНАДЦАТЬ СПОСОБОВ УЛУЧШИТЬ ВАШИ ВСТРЕЧИ

---

- Отшлифуйте повестки дня заранее.
  - Будьте подготовлены с поддержкой фактов и мнений.
  - Выберите проблемы, которыми можно управлять и решены.
  - Не напрасно тратить время. Придерживайтесь проблем под рукой.
  - Договоритесь об определении проблемы прежде, чем двинуться в решения.
  - Позвольте соответствующее время для каждого решающего проблему шага.
  - Поощрите положительную конфронтацию.
  - Сосредоточьтесь на проблемах, не людях.
  - Сменяйтесь возглавляя долгие встречи.
  - Измените темп встречи между сообщением и обсуждением.
  - Оцените альтернативные решения перед выбором лучших.
  - Определите дату, в которую можно проверить выполнение решения.
1. **Демонстрация.** Иллюстрируйте эти двенадцать способов улучшить yourmeetings, моделируя встречу с Вашими участниками. Используйте такие темы в качестве летнего планирования стороны или ежемесячных оценок бюджета. Дайте участникам контрольный список (таким как копия этих двенадцати предложений), чтобы вести их наблюдения за Вашими методами.

2. **Пример.** Раздайте описание случая проводимого опенеек двух встреч обособленно: неэффективный и тот, который был производительным с начала до конца. Попросите, чтобы участники выяснили, как усовершенствование, возможно, было достигнуто.

3. **Управляемое обучение.** Поднятый на стене два листа щелчка-chartpaper, которые чисты за исключением названий “Хорошие Встречи” и “Плохие Встречи.” Просят участники вспоминать свои собственные события на встречах и предложения добровольца относительно того, что сделало встречи положительными или отрицательными. Предложения списка на диаграммах; тогда сравните их с пунктами представления, которые что Вы имеете в виду.

4. **Запрос группы.** Раздайте копию этих двенадцати путей к improvemeetings. Разделите участников на небольшие группы. Попросите, чтобы каждая группа придумала три вопроса, на которые они хотели бы, чтобы Вы ответили относительно информации о рекламном проспекте. Ответьте на вопросы в формате большой группы.

5. **Информационный поиск.** Обеспечьте краткие примеры двенадцати ways to улучшить встречи, не идентифицируя, который пример иллюстрирует который предложение. Сделайте, чтобы пары сотрудничали, чтобы соответствовать примерам к предложениям в списке. Попросите, чтобы пары нашли примеры в Интернете хороших и/или бедных примеров встречи.

6. **Исследовательская группа.** Разделите участников на небольшие группы и попросите, чтобы each group изучил эти двенадцать способов улучшить встречи, проясняя каждую мысль и обсуждая их мнения о ее ценности.

7. **Изучение мозаики.** Разделите двенадцать пунктов на три набора four each. Разделите участников на трио и дайте набор того каждому участнику, чтобы читать. Возобновите работу трио и дайте каждому трио задачу использования соответствующей информации ее участников, чтобы улучшить эффективность встречи, на которой ни один из этих двенадцати путей не присутствует.

8. **Изучение турнира.** Создайте команды два и дайте список membersthe в рисунке 5.7. Скажите каждой паре, что у них есть две минуты, чтобы запомнить список. Дайте товарищам по команде одну минуту, чтобы проверить друг друга. Тогда попросите, чтобы каждая команда записала эти двенадцать идей по памяти. Команда с самым большим количеством вспомнила, выигрывает турнир.

Теперь рассмотрите тему от своей собственной учебной ситуации. Как Вы могли избежать читать лекции об этом? Как Вы думаете об этом, помните, что методы могут также быть объединены. Например, запрос группы может почти всегда следовать за одной из других альтернатив. Используемый таким образом, это служит способом опросить учебную деятельность. Аналогично, исследовательская группа может предшествовать многим из других методов, чтобы обеспечить базу знаний для более позднего заявления.

---

## РАБОЧИЙ ЛИСТ

---

### ОБНАРУЖЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ МЕТОДОВ К ПРЕДСТАВЛЕНИЮ

Используйте следующий рабочий лист, чтобы проектировать альтернативу представлению, которое Вы выбрали в Главе 4.

Тема: (проверьте один),

- демонстрация
- Пример
- Управляемое обучение
- запрос Группы
- Информационный поиск
- Исследовательская группа
- изучение Мозаики
- Изучение турнира

Схема

дизайна \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Chapter Six

---

# Используя основанное на опыте Изучение Подходов

..... **Активное** обучение способствует обучению на практике. Как обозначено, даже представление должно быть разработано, чтобы вовлечь участие ученика и, время от времени, это может быть заменено одним из нескольких методов, которые облегчают более прямое приобретение информации. Тем не менее другие методы помещают даже большую премию в активное, объединенное изучение.

Основанное на опыте изучение не только увеличивает понимание понятий, но и является также воротами к профессиональному развитию. Всякий раз, когда Вы хотите, чтобы участники развили навыки (например, создавая крупноформатные таблицы, операционное оборудование, беря интервью у кандидатов на работу), обязательно пойти вне показа их, как сделать его. Они должны сделать его себя, не только однажды, но и часто, сначала с Вашим руководством и затем самостоятельно.

Основанным на опыте подходам изучения особенно удовлетворяют для эмоциональных и поведенческих учебных целей. Они помогают участникам узнавать свои чувства и реакции на определенные вопросы и новые идеи. Кроме того, они позволяют участникам практиковать и совершенствовать новые навыки и процедуры. В этой главе мы исследуем и иллюстрируем шесть главных основанных на опыте подходов изучения:

- Ролевая игра
- Игры и моделирования
- Наблюдение
- Умственные образы
- Задачи записи
- Обучение на практике

**РОЛЕВАЯ ИГРА** Ролевая игра - главный продукт в репертуаре любого активного тренера. Это самый известный способ помочь участникам оба испытывает определенные чувства и практика определенные навыки. Скажем, например, то, что Ваше обучение цель состоит в том, чтобы сделать, чтобы участники вошли в контакт с их чувствами о сопоставлении другим (что-то много наблюдателей и, действительно, люди вообще избегают). Вы можете настроить драматическую ситуацию в какие участники обязаны противостоять кому-то еще и затем обсудите ощущения себя, произведенные опытом разыгрывания ролей. В дополнение, Вы можете проектировать осуществление разыгрывания ролей, чтобы позволить участникам практиковать конструктивные методы конфронтации.

**Scripting.** У Вас есть много выбора, проектируя упражнения разыгрывания ролей. Один набор выбора имеет отношение к *scripting* драмы. Scripting затронутый то, в развитии ролей и ситуации, в который драма помещена. Вот шесть вариантов:

**Импровизация.** Участникам можно дать общий сценарий and asked, чтобы заполнить себя детали. Этот подход способствует спонтанности и возможности приспособить сценарий к собственному опыту работы. Поскольку ситуация ясно не обрисована в общих чертах, однако, у участников может быть трудность, создавая детали самостоятельно.

**ПРИМЕР:** “Давайте предполагать, что Вы в ресторане, и ваш обед переварен. Давайте сделать, чтобы Мэри была, что клиент и просит, чтобы заказ был сделан заново. Что, если Франк - официант и он усложняет клиенту жизнь? Мэри, Вы попытаетесь убедить официанта сделать заново заказ. Я хотел бы видеть Вас обоим использование все навыки, которые мы практиковали до сих пор.”

**Предписанные роли.** Участникам можно дать, хорошо подготовленный установил of instructions, которые заявляют факты о ролях, которые они изображают и как они должны вести себя. Этот подход дает Вам большинство контроля над подлинником, таким образом, драматическая напряженность, которую Вы хотите создать, легко доступна. Однако, участники могут не идентифицировать с ролями и ситуацией, которую Вы развили, или они могут потеряться, если сценарий слишком сложен.

**ПРИМЕР:** “Вы - бухгалтер для страховой компании. Вы были с компанией начиная с Вашего окончания колледжа три года назад.

Вы действительно любите компанию, чувствуете, что преуспеваете и с нетерпением ждете поощрения. Вам нравится Ваша работа за исключением письма писем, электронных писем и примечаний по Вашим бухгалтерским отчетам. Вы никогда не допускали его никому, но у Вас всегда была трудность в английском языке. Ваш менеджер только что призвал Вас. Вы боитесь, что это могло бы быть о Вашем письме. Вы допустите свой дефицит, только если Ваш менеджер кажется действительно интересующимся и заинтересованным; иначе, Вы составите оправдания.”

**Полупредписанные роли.** Участникам можно дать information about ситуацию и характеры, которые будут изображены, но не сказаны, как обращаться с ситуацией. Не предписывая, как характеры должны вести себя, этот подход предоставляет большую широту участникам. Некоторые из них, однако, могут создать сценарий, отличающийся от того, что предназначил тренер.

**ПРИМЕР:** “Вы - недавно назначенный наблюдатель технической группы поддержки, у которой есть общая ответственность за поддержание и улучшение аппаратного и программного обеспечения испытательного оборудования в его центрах ремонта. Есть двадцать инженеров, отличаясь широко по возрасту и опыту с компанией. Каждый инженер ответственен за определенный список испытательного оборудования. Вплоть до сих пор сотрудники не были призваны, чтобы работать над испытательным оборудованием, которое не находится в их определяемых списках. Это означало, что, когда один из них болен или на каникулах или имеет приоритетное назначение, для кого-либо еще трудно поднять слабое.

“Вы решили собрать малочисленную команду в пределах группы, чтобы развить Протоколы Испытательного оборудования Поддержки (ШАГИ), которые предоставят информацию, необходимую, чтобы поддержать различные части испытательного оборудования. С этими ШАГАМИ Вы будете в состоянии установить систему вращения в пределах группы. Среди людей, которых Вы пригласили, чтобы быть в команде, два старших проектных инженера и два технических персонала аппаратного и программного обеспечения.

“Это - первая встреча группы. Начните встречу.”

**Переигровка жизни.** Участники могут изобразить себя в situation they, фактически стояли. Этот подход имеет преимущество обеспечения большинства реализма к драме. Однако, может быть трудно обновить фактическую ситуацию, и ролевая игра может тогда колебаться.

**ПРИМЕР:** “Я хотел бы, чтобы каждый из Вас думал о прошлом разе you gave исполнительная оценка. Скажите Вашему партнеру разыгрывания ролей что вообще произошедший и воспроизводят ситуацию, в первый раз придерживаясь подхода, который Вы проявили, когда Вы фактически дали оценку и во второй раз, изменяющий Ваш подход, чтобы включать предложения, я продемонстрировал.”

**Подготовленные участниками пародии.** Участников можно спросить к developera собственной виньетке разыгрывания ролей. Этот подход предоставляет им время, чтобы создать ролевую игру и дает им шанс репетировать перед заключительной работой. Участники особенно хорошо ответят на этот подход, если они будут приглашены рассмотреть свои реальные проблемы и включить их в пародии. Однако, часть спонтанности предыдущих вариантов потеряна.

**ПРИМЕР:** “Я хотел бы, чтобы Вы и Ваш партнер взяли эти три стиля управления, мы только что обсудили и создаем пародию, которая показывает менеджеру, использующему каждый из стилей, давая проектные инструкции служащему. Базируйте свою пародию на Ваши собственные события. Займите приблизительно десять минут, чтобы подготовить Ваши пародии. Когда Вы готовы, сообщите мне, и мы будем смотреть на то, что Вы придумали.”

**Художественные чтения.** Участникам можно дать ранее готовый подлинник, чтобы разыграть. Этот подход создает наименьшее количество беспокойства любого из предыдущих вариантов и позволяет наименьшее количество профессиональной практики.

**ПРИМЕР:** “Вот подлинник выходного интервью. Это demonstrates very эффективно некоторые проблемы и некоторые решения мы исследовали. В Ваших парах каждый будет интервьюером, и другой будет служащий, который покидает компанию. Прочитайте свои части громко, чтобы получить чувство для напряженности и облегчения, испытанного в ситуации.”

Конечно, у тренера есть выбор объединения этого подготовленного выбора. Например, участников можно было попросить прочитать подлинник и затем разыграть ту же самую драму без подлинника перед ними. Или им можно было позволить подготовить их собственный сценарий, сопровождаемый подготовленным тренерами сценарием. Смешивание scripting варианты в этой манере помогает минимизировать неудобства любого единственного выбора.

### **Что относительно действительных ролевых игр?**

Подготовленная роль играет работу лучше всего в действительном урегулировании классной комнаты. Создайте понижение, которое настраивает деятельность. Например, “Подготовленный Разыграйте по ролям: Как обратиться к Угнанному Представлению.” Объясните, что Вы нуждаетесь в двух volunteers и шоу второе понижение, которое говорит, “Два добровольца нуждались. Щелкнуть ‘Поднимите Руку’, чтобы добровольно вызваться.” Выберете первые двух человек, которые поднимают их руки и назначают эти две роли: предьявитель и человек, который является налет представления.

Неприглушите аудио для двух добровольцев. Покажите следующее понижение, на котором написан подлинник, и спросите добровольцев прочитать его громко. Подлинник должен быть маркирован для текста "предъявителя" и текст "налетчика". Вообще обмен будет не больше, чем шесть - восемь обменов. Вы можете продемонстрировать "неправильный путь" сначала, паузу для комментариев от остальной части группы, и затем демонстрируют "правильный путь" с дополнительным понижением и большим количеством подлинника. Отметьте это с - визуальные подсказки и язык тела, которые присутствуют в медосмотре классная комната, трудно выполнить традиционное, разыгрывают по ролям. Scripting а разыграйте по ролям обеспечивает место, чтобы начаться, и часто они продвинулся с дополнительные собственные комментарии.

### **Организация**

Другой набор выбора имеет отношение к *организации*. Организация касается формата, который Вы используете для ролевой игры, независимо от содержания. Вот пять вариантов:

**Неофициальная ролевая игра.** Ролевая игра может развить неофициально froma групповое обсуждение. Неофициальный формат уменьшает страх перед аудиторией, часто испытанный с ролевой игрой.

**ПРИМЕР:** участник говорит, "Я не могу получить сотрудничество frommy босс." Желая понять ситуацию лучше, Вы спонтанно отвечаете, "Для меня, чтобы иметь более ясную картину того, что обычно выясняется между Вами и Вашим боссом, позвольте мне симулировать быть Вашим боссом, и Вы просите у меня что-то, в чем Вы нуждаетесь от меня. Я отвечу способ, которым я как правило думаю Ваш босс, но если я от основы, сообщает мне. Мы не должны настроить это никаким формальным способом. Оставайтесь усаженными, где Вы и только начинаетесь беседа."

**Первая стадия ролевая игра.** Одна пара, трио, и т.п. может ролевой-playin фронт группы, которая будет наблюдать и предлагать обратную связь. Организация единственной группы разыгрывает по ролям, сосредотачивает всех на единственной драме для более позднего обсуждения и обратной связи и учитывает максимальную тренировку и обратную связь тренером. Часто, передние стадией ролевые игры наиболее производят беспокойство для выбранных участников. Кроме того, остальная часть участников понижена к роли наблюдателя.

**ПРИМЕР:** "Я нуждаюсь в трех добровольцах, которые изобразят для therest нас семью, обсуждающую выбор колледжа их ребенка, который является юниором средней школы. Кто-то согласился бы быть отцом, кто-то мать и кто-то студент?"

**Одновременная ролевая игра.** Все участники могут быть сформированы intopairs для драмы с двумя людьми или трио для драмы с тремя людьми, и одновременно предпринять свои ролевые игры. Формат многократной группы уменьшает беспокойство и позволяет всем участвовать. Однако, у тренера может быть трудность, контролируя драмы, которые разворачиваются и уровень работы, продемонстрированной участниками.

**ПРИМЕР:** “Я хотел бы, чтобы Вы разделили на пары с усаженным nextto человека Вас и перевернули свои стулья, чтобы встретиться. Вы должны переехать от других пар так, чтобы у Вас была некоторая частная жизнь. Один из Вас должен добровольно предложить сначала быть клиентом; другой будет продавец. Каждый из Вас тогда доберется, чтобы практиковать, как заключить сделку.”

**Вращательная ролевая игра.** Актеры перед группой могут, berotated, обычно прерывая роль играют происходящий и заменяя один или больше актеров. Хотя этот выбор вовлекает драму единственной группы, несколько участников могут все еще быть включены. Этот подход менее требователен чем невращающаяся передняя стадией драма.

**ПРИМЕР:** “Я хотел бы настроить сцену, в которую сердитый customeris, звонящий, чтобы жаловаться что еще не прибыла ее квитанция на получение, и монтажник требований так или иначе должен остаться уctивым под большим давлением. На сей раз мы сделаем что-то немного различное. После каждых тридцати секунд беседы я вытряхну ролевых игроков, и их части будут подняты следующим человеком в линии.”

**Повторная ролевая игра.** Независимо от выбранного выбора организации может быть воспроизведена ролевая игра. Это всегда - хорошая идея, когда Вы хотите, чтобы у участников был второй шанс после начальной обратной связи.

**ПРИМЕР:** “Теперь, когда у Вас был шанс испытать эту проблемную ситуацию однажды, я хотел бы, чтобы Вы попробовали ее во второй раз. На сей раз произведите любые изменения, которые Вы хотели бы, который улучшит Ваше выступление. Думайте о нем как о генеральной репетиции прежде выходящий в реальный мир и фактически делающий его.Удачи!”

Еще раз есть много способов объединить эти варианты организации. Например, одновременная ролевая игра может сопровождаться передним стадией форматом. Или вращательная ролевая игра может предшествовать использованию различных актеров. Также считайте многочисленный выбор произведенным, комбинируя различный scripting и организовывая подходы. Фактически, с шестью из каждого, у Вас есть тридцать шесть различных вариантов.

Чтобы ввести роль, играющую неохотной группе, например, Вы можете разделить участников на пары (одновременная организация) и дать им готовый подлинник, чтобы читать (художественные чтения). Чтобы усовершенствовать профессиональное развитие позже, Вы могли бы попробовать использование различных актеров, чтобы организовать полупредписанный, разыгрывают по ролям.

### **Обработка**

У Вас есть шесть выбора для того, чтобы *обработать* ролевую игру. Обработка принадлежит рефлексивному обсуждению или расспросу ролевой игры или к предоставлению исполнительской обратной связи ролевым игрокам.

**Назначенные наблюдатели.** Один или больше наблюдателей могут быть добавлены to each группа разыгрывания ролей и даны особые указания о том, что наблюдать и как дать обратную связь. (Если Вы используете сингл, фронт стадию разыгрывают по ролям, выбирают определенных участников, чтобы быть наблюдателями обратной связи.) Обратная связь пэра - обоюдоострый меч. Участникам меньше угрожает он, но в то же самое время они могут не оценить его столько, сколько обратная связь тренера.

**ПРИМЕР:** “В Вашем трио каждый из Вас примет оборот observing the другие два. Когда ролевая игра закончена, акция с актерами невербальные поведения, Вы видели, что это, казалось, не соответствовало тому, что говорилось.”

**Самооценка.** Себя ролевые игроки могут обсудить their reactions к опыту. Задайте открытые вопросы сначала так, чтобы ролевые игроки были свободны сделать наблюдения самостоятельно. Задайте более резкие вопросы позже, исследуя мягко о чувствах, намерениях и реакциях.

**ПРИМЕР:** “Займите несколько минут в качестве группы и разделите, как you felt о роли играют. Когда Вы чувствовали себя эффективными и когда Вы чувствовали, что другие были эффективны? Что чувствовало себя неловко? Что хотели бы Вы добиваться большего успеха в следующий раз?”

**Открытое обсуждение аудитории и обратная связь.** Пригласите группу как a whole давать их реакции и обратную связь к ролевой игре. Вы можете избежать общедоступной сессии обратной связи, обеспечивая руководящие принципы такой как то, чтобы просить, чтобы аудитория дала позитивные отклики сначала или сосредоточение на определенных событиях, а не глобальных впечатлениях. Попытайтесь получить несколько точек зрения, потому что различные наблюдатели замечают разные вещи.

**ПРИМЕР:** “Теперь, когда мы видели, как Брэд обращался с жалобой клиента, я хотел бы, чтобы Вы сначала прокомментировали достоинства и затем предложили, как Брэд мог сделать вещи по-другому.”

**Подгрупповое обсуждение и обратная связь.** Назначьте небольшую группу from the аудитория каждого из ролевых игроков и попросите, чтобы участники обсудили то, что они видели случай. Эта техника особенно эффективна после формата использования различных актеров. Попросите, чтобы подчлены группы использовали время не только, чтобы дать обратную связь, но также и получить самооценку актера.

**ПРИМЕР:** “Так как у нас было три характера в этом, разыгрывают по ролям, I will просят, чтобы аудитория отсчитала тройками. Уйдут с Джоан и обсудят ее реакции на ролевую игру и реакции, которые они имели к ее выступлению. 'Пары' уйдут с Доном и сделают то же самое. 'Тройки' уйдут с Ли.”

**Наблюдения тренера.** Вы можете дать свои реакции на роль playfor все, чтобы услышать. Поскольку о Вашей обратной связи часто высокого мнения, делать все возможное сохранить чувство собственного достоинства ролевых игроков и "иметь" обратную связь, говоря такие фразы, как “Это казалось мне ...” или “я не уверен, как другие видели это, но меня ...”

**ПРИМЕР:** “Я действительно впечатлен числом techniques you, веленевого в Ваше выступление. Мне особенно понравился способ, которым Вы обращались с сопротивлением Пэт. Ваше сочувствие действительно разоружило его. Вы могли бы рассмотреть, для того, чтобы точно настроить цели, делая паузу немного больше, чтобы подчеркнуть то, что Вы говорите. Действительно ли эта обратная связь полезна?”

**Эталонное сравнение.** Ролевые игроки и наблюдатели саcompare работа к идеальному подлиннику. Убедитесь, однако, что дали участникам возможность не согласиться с "идеалом".

**ПРИМЕР:** “Давайте смотреть на пример из учебника этого sales presentation. Просмотрите этот подлинник и найдите вещи в нем, что Вам жаль, что Вы не сделали., Но также и идентифицируйте то, что Вы не любите. Мы возвратимся вместе через пятнадцать минут, после того, как у Вас был шанс прочитать подлинник и обсудить его с Вашими партнерами по месту.”

### **Видео обратная связь**

В дополнение к упомянутым вариантам обработки Вы можете устроить *видео обратную связь*. Рекомендуйте, чтобы каждый человек сделал запись себя on their собственный телефон. Будьте подготовлены с альтернативой, если кто-то не имеет телефон в наличии. Вот некоторые руководящие принципы, облегчая видео обратную связь.

### *До записи*

1. Дайте ученикам соответствующее время, чтобы подготовиться к записи так, чтобы они выступили достаточно хорошо, чтобы иметь положительный опыт обучения.
2. Установите небольшие группы четырех или пяти участников и назначьте место хорошо далеко от других небольших групп.
3. Осветите настроение так, чтобы работа была столь же естественной и смягчена насколько возможно.
4. Полагайте, что отъезд комнаты сессии видеозаписи первоначально поощряет учеников экспериментировать и делать запись друг друга кратко. Сделайте это, чтобы помочь им становиться менее сознательными камеру.

### *Во время записи*

1. Не делайте обучающие пункты, когда участники сделают запись. Удержите до позже.
2. Действительно сделайте примечания того, что ученик преуспевает и что потребности быть улучшенным. Начните думать о том, какие части записи Вы можете хотеть рассмотреть тщательно с учеником. (Используя профессиональное оборудование, Вы можете хотеть держать систему примечания продолжительности так, чтобы Вы могли легко определить местонахождение критических частей позже.)

### *После записи*

- Дайте ученикам непрерывное время, чтобы рассмотреть их собственные записи. Вы можете задать генералу вопросы такой как, "Поэтому, как это шло для Вас?"
- Если Вы разместили их в небольшие группы, используйте эти группы поддержки пэра, которые наблюдали работу других и запись. Сделайте, чтобы участники дали обратную связь друг другу.
- Развейте письменный контрольный список определенных поведений, которые ученики могут искать в анализе их записей.
- Если возможный, части обзора записи с каждым учеником. Используйте эффективные методы обратной связи, такой как являющийся описательным, будучи определенный, сосредотачивающийся на ДОСе, а не don'ts и реакциях получающих учеников на Вашу обратную связь. Пригласите учеников в проблему - решают в максимально возможной степени вместо того, чтобы дать Ваш собственный совет сначала.

## **Активное профессиональное развитие**

Классический способ преподавать умение состоит в том, чтобы сделать “шоу и сказать” демонстрацию прежде, чем попросить, чтобы участники попробовали его себя. Более “активный” подход должен продемонстрировать умение, но с небольшим или никаким количеством объяснения. Вместо того, чтобы говорить участникам, что Вы делаете, Вы просите, чтобы они наблюдали тщательно демонстрацию и сказали Вам, что Вы сделали. Эта стратегия поощряет участников быть мысленно внимательными.

Выберите умение, которое Вы хотите, чтобы участники изучили. Попросите, чтобы участники наблюдали, что Вы выполняете умение. Только сделайте его с небольшим или никаким количеством объяснения или комментария о том, что и почему Вы делаете то, что Вы делаете. (Сообщение участников, что Вы делаете, уменьшит их живость ума.) Дайте участникам визуальный проблеск “большой картины” (или все умение, если это вовлекает несколько шагов). Не ожидайте задержание. В этом пункте Вы просто устанавливаете готовность для того, чтобы учиться. Тогда, сформируйте участников в пары. Продемонстрируйте первую часть умения с небольшим или никаким количеством объяснения или комментария. *Попросите, чтобы пары обсудили друг с другом, что они наблюдали Вас выполнение.* Получите volunteerito, объясняют, что Вы сделали. Если участники имеют трудность после процедуры, демонстрируют снова. Признайте правильные наблюдения. Имейте практику пар друг с другом первая часть умения. Когда с этим справляются, возобновите тихую демонстрацию остающихся шагов, после каждого расстаются с соединенной практикой. В конце сделайте, чтобы участники выполнили всю последовательность с начала закончиться.

Если у Вас есть возможность преподавать одному участнику умение, Вы можете также использовать “шоу, но не сказать” подход, но убедиться, что сделали участника удобным, задавая вопросы, такие как: “Что Вы видели, что я сделал?” “Что еще я делал?” “Хотели бы Вы меня показывать Вам снова?”

Как только участники могут выполнить умение самостоятельно с Вашей помощью, бросить вызов им делать заново умение все собой (с начала закончиться, если это вовлекает больше чем один шаг). Если Вы дали им какую-либо помощь изучения, которая показывает им, что сделать, попросить, чтобы они убрали помощь и попробовали умение без нее.

Это - идеальное время, чтобы разделить на пары участников, поскольку “практика партнером.” Пригласите участников демонстрировать их партнеру, как выступит рассматриваемое умение. Используя пары практики, участники чувствуют себя оспариваемыми, но не угрожаемые при необходимости выступить под зорким глазом тренера или всей группы.

.....  
.....

## **ИГРЫ И МОДЕЛИРОВА НИЯ**

Вы можете также пригласить участников, которые могут выполнить умение, чтобы служить наставниками пэра для участников, которые все еще борются. Убедитесь, что наставник не стремится хвастаться, а не помочь. Напомните наставникам, что участники, которым они помогают, должны быть в состоянии сделать умение собой. Просто показывающие поддерживающие участники, что сделать или исправление их выступления, не будут делать работы.

Вы могли бы также проблема, требуя, чтобы участники выполнили умение после того, как промежуток времени вмешался, и об умении можно было бы забыть. Например, после помощи участникам сессии письма бизнеса применить одно грамматическое правило, Вы могли бы пойти и помочь им изучать несколько других правил. Проблема, которую Вы можете обеспечить, состоит в том, чтобы сделать, чтобы они использовали правило, которое они изучили некоторое время назад без любых напоминаний от Вас.

Некоторые тренеры колеблющиеся, чтобы использовать игры и моделирования в их программах, боясь, что участники найдут их слишком изобретенными или отклонят их как простое развлечение. И, конечно, как любой другой учебный метод, игры и моделирования не без риска. Используемый неправильным способом не в то время, они могут делать немного хорошего. Используемый соответственно, однако, они могут быть приятным и эффективным способом продвинуть учебные цели.

Одно из преимуществ игр и моделирований - степень, до которой они поощряют участников противостоять своим собственным отношениям и ценностям. Превосходный пример - Игра Дилеммы Заключенного. Эта известная игра настроена таким способом, которым участники делают выбор, часто не понимая его, чтобы конкурировать, а не сотрудничать. Эффекты выбора становятся очевидными, в то время как игра продолжается. Это - потрясающий способ помочь участникам узнавать свою конкурентоспособность. Много других игр выполняют подобные саморазоблачительные функции.

Игры и моделирования могут также помочь участникам схватывать полное содержание курса. Преимущество использования игры вначале раздел программы - то, что оно может дать участникам шанс испытать целое прежде, чем обсудить части. Например, старт межкультурной программы обучения с игрой моделирования, такой как VafaVafa является отличным способом подготовить людей, передаваемых за границей для

расстройства, радости и способность проникновения в суть, которая прибывает из контакта с иностранной культурой. В BafaBafa участники разделены на две группы. Каждая группа становится культурой и проинструментирована в ценностях и традициях культуры. Эти две группы тогда обмениваются "послов", которые наблюдают другую группу и возвращаются, чтобы сообщить относительно того, что они узнали о ее культуре. После консультационного времени различная компания послов обменена с обвинением взаимодействия с культурой, которую посещают. Игра обеспечивает превосходный шанс помочь участникам сосредоточиться на том, что они считают нормальными, как они действуют в пределах своих собственных правящих кругов, и как они взаимодействуют с незнакомцами. Они обычно проводят час, играя в игру и затем до пяти часов, обсуждая, как стереотипы сформированы и увековечены.

Игры и моделирования могут также помочь проверять поведенческий стиль и выступление участников. Игра игры в начале курса позволяет тренеру идентифицировать стили и навыки, которые уже существуют и те, которые должны быть усилены. Игра игры в конце курса позволяет тренеру оценить учебный опыт. Возьмите, например, осуществление моделирования под названием Выживание Пустыни. Игрокам говорят, что их самолет потерпел крах в пустыне, что их единственный приоритет состоит в том, чтобы выжить, и что только определенные пункты доступны им. В первой части игры игроки должны решить, как выжить индивидуально. Тогда игра переигрывается с группами, работающими к согласию команды. Тренер мог включать это осуществление моделирования в начале курса о тимбилдинге, чтобы оценить, как хорошо команды работают к согласию. Около конца курса подобное осуществление, такое как Зимнее Выживание, могло использоваться, чтобы измерить продвижение взаимодействия.

Наконец, игры и моделирования могут использоваться, чтобы создать исполнительные проблемы для участников. Например, в игре, названной "Идут на Рынок," участники получают роли в вымышленной компании, которая поставляет продукт на рынок и должна выяснить, как избежать определенных управленческих ловушек, чтобы избить конкурента с подобным продуктом на рынок. В другом примере, используя моделирование системы поставок, участники назначены за компанию сотового телефона. Они должны выбрать модель сотового телефона, чтобы произвести и поставщики, чтобы произвести их, предсказать требование и реагировать на новости и события, затрагивающие рынок сотового телефона. В конце моделирования участники сталкиваются с финансовыми результатами своих решений и отчета о работе совета директоров компании.

Проектируя игры и моделирования, есть несколько вещей иметь в виду.

**Игра или моделирование должны относиться к участникам.**

**ПРИМЕР:** модуль на методах планирования проекта начался с агаме под названием Шестьдесят четыре Квадрата. На понижении PowerPoint тренер потянул большой квадрат и разделил его на шестьдесят четыре меньших квадрата (см. рисунок 6.1). Тренер тогда выбрал квадрат и написал его письмо и число на листке бумаги, не показывая его содержание группе. Участникам бросили вызов найти “секретный квадрат”, задавая только шесть вопросов. На вопросы состоял в том, чтобы ответить да или нет. Вызывая вопросы без плана, группе потребовались двенадцать вопросов найти секретный квадрат. Тренер тогда прокомментировал, что самый эффективный путь к ответу вовлекает двойной подход, в котором каждый вопрос сокращает количество имеющих право квадратов на 50 процентов. Например, если участники спросили ли секретный квадрат

**РИСУНОК 6.1 ШЕСТЬДЕСЯТ ЧЕТЫРЕ КВАДРАТА**

	1	2	3	4	5	6	7	8
A								
B								
C								
D								
E								
F								
Г								
Н								

был в рядах 1 - 4, они, возможно, установили, в котором половине матрицы был квадрат. Тренер указал, что есть также критический путь, чтобы следовать когда дело доходит до управления проектом; проблема состоит в том, чтобы найти его. Все участники были впечатлены опытом, в значительной степени потому что игра вела домой урок, который очень относился к их ситуациям с работой.

***Самый легкий способ создать игры и моделирования состоит в том, чтобы подражать формату и особенностям известных.***

**ПРИМЕР:** Техническая информация часто - сухой материал, чтобы учиться. Телевизионные программы викторины могут быть легко адаптированы к учебным группам. Вероятно, больше всего широко скопированные - "Опасность", "Колесо фортуны," и "Семейная Вражда." Игры, такие как кроссворды, лото и карточные игры часто работают, также. Вы можете хотеть использовать приложения, такие как Quizlet или Sporcle, чтобы создать игры для Ваших тем. Конторский тренер штата, например, разделил участников на команды и дал им возможность преподавать друг другу так информации насколько возможно. Тогда члены команды были настроены против членов других команд на индивидуальном соревновании лицом к лицу "Тривиального Преследования," используя вопросы от информации, которую только что изучили участники. Таким образом и совместные и конкурентоспособные методы использовались в играющем подходе к изучению технической информации.

***Подобные забаве, изобретенные игры могут сопровождаться более серьезными, менее изобретенными.***

**ПРИМЕР:** тренер курса о креативном мышлении проектировал forthe, маркетинг команды крупного учебного продавца хотел, чтобы участники изучили и оценили мозговую атаку команды. Он начал с идиотского осуществления, в котором команду попросили провести коллективное обсуждение многого использования для грязных нижних рубашек, как она могла думать. Позже, команду попросили выбрать их два большинство оригинальных идей. У команды был шар, легко производя несколько идей и быстро выбирая их два лучше всего. Затем, команде дали осуществление, в котором они должны были произвести новые способы продать их учебные услуги. Поскольку каждая идея появилась, единственный позволенный ответ должен был задать вопрос, чтобы разъяснить каждый вклад.

Тренер отметил, что будет невозможно в этом назначении мозговой атаки выбрать лучшие идеи так же быстро как в предыдущей. Вместо процесса, в котором люди привели доводы в пользу идей, они думали, были лучшими, команду попросили сначала развить ряд критериев, по которым можно судить предложения и тогда оценить каждого против критериев, которые развила команда. Последний шаг был любой к

выберите лучшие маркетинговые планы из оригинального списка или так или иначе объединить лучшие идеи. Тем не менее, первое осуществление служило цели нагреть команду и готовить почву для второго и более важного осуществления.

***Инструкции для игр и моделирований должны быть тщательно продуманы.***

**ПРИМЕР:** моделирование, названное “Момент, Старей”, разработано, чтобы делать чувствительным участников к сенсорной депривации и нормальному процессу старения. Участникам дали, очки намазали Вазелином, высушенный горох, чтобы вставить их обувь, хлопок для обеих ушей и латексные перчатки для их рук. Их тогда попросили вынуть карандаш и бумагу и записать их имя, адрес, номер телефона, любое лечение, в настоящее время взятое и любые известные аллергии. Затем, им сказали взять прогулку вне учебной комнаты, открывая дверь и находя их путь вокруг. Моделирование вовлекло многие указания относительно заказа применения опор, определенных деталей задач, которые участников попросили выполнить, и манера, в которой они должны были сменяться, помогая друг другу. Когда все подходит, этот опыт оказывает огромное влияние на участников.

***Игры и моделирования почти всегда должны обсуждаться позже для опыта быть эффективным учителем.***

**ПРИМЕР:** Разговор о том, что только что произошло, является важным *notonly*, чтобы подчеркнуть изучение, но также и использовать в своих интересах давление пэра к положительному изменению. В середине недельного курса для новых менеджеров в фирме-изготовителе тренер поместил коробку Tinker-Toys® перед участниками, которые были усажены в парах. Один член каждой пары должен был принять роль наблюдателя, в то время как другой должен был быть его или её служащий. Работа наблюдателя состояла в том, чтобы назначить служащему задачу строительства четырехстороннего объекта с “чем-то висящим в середине,” и проинструктировать служащего выполнять задачу только через несколько минут. После выделенного времени каждого наблюдателя попросили искать обратную связь от служащего о методах назначения наблюдателя и общем стиле лидерства. Этот обмен готовил почву для дискуссии о соответствующем контролирующем поведении и предоставлении руководства. Много участников наслаждались опытом и чувствовали, что будут помнить пункт его назад на работе. Несколько участников жаловались, однако, что осуществление было просто игрой и что оно указало на немного об их реальной ситуации с работой. Тренер признал, что осуществление было изобретено, но тогда спрошенные другие как они нашли, что это относилось к их компании. Много примеров текли дальше от группы, и последовало живое обсуждение. Партизаны, впечатленные способностью проникновения в суть их пэров, были выиграны.

**НАБЛЮДЕНИЕ** Наблюдение других без прямого участия может быть эффективным способом испытать изучение. Хотя стоит для participantsactu-союзника практиковать что-то, наблюдение отдельно может играть важную роль в учебном дизайне. Ключ для опыта наблюдения быть активным, а не пассивным. У действительной классной комнаты есть несколько вариантов. Письменная деятельность может представляться другим членам команды и критиковаться. Видео может также быть зарегистрировано и загружено для "наблюдения" и обратной связи от группы. Если Видео Организация телеконференций (VTC) доступна, многие предлагаемые варианты могут работать хорошо в действительном урегулировании. VTC - коммуникационные технологии, которые разрешают пользователям в двух или больше различных местоположениях взаимодействовать, создавая окружающую среду встречи с глазу на глаз. Системы VTC передают двунаправленное аудио, видео и потоки данных во время сессии.

## **Проектирование**

Есть несколько способов проектировать действия наблюдения так, чтобы участники были активно вовлечены.

***Обеспечьте пособия, чтобы помочь участникам проявлять внимание и сохранять подходящие аспекты демонстрации, которую они наблюдают.***

Когда моделирование, как провести выходное интервью, например, удостоверяется, что участники замечают его критических особенностей, давая краткий обзор демонстрации и обеспечивая визуальный показ нескольких ключевых сроков, чтобы описать определенные поведения, которые будут смоделированы. Может даже быть полезно указать на эти описания, поскольку они предписываются. После того, как демонстрация закончена, Вы можете помочь участникам сохранять наблюдательные посты, прося, чтобы они отозвали их по памяти. Вы можете даже хотеть бросить вызов им выписывать воображаемое выходное интервью, которое включает все шаги. Карманная карта, суммирующая особенности выходного интервью, может также быть дана участникам для будущего использования в качестве помощи работы. Пособия работы выгодны для физических и действительных участников классной комнаты.

***Когда участники будут наблюдать ролевую игру или групповое упражнение, обеспечьте удобные в работе формы наблюдения, содержащие предложения, вопросы и контрольные списки.***

Наличие конкретных руководящих принципов помогает участникам вытаскивать большинство из опыта наблюдения. Дайте им шанс изучить форму

перед фактическим наблюдением. Вы можете даже хотеть обеспечить краткое осуществление практики. Кроме того, Вы можете поручить определенным участникам наблюдать определенные поведения. Например, в то время как некоторые наблюдают словесные методы, используемые в представлении продаж, другие могут наблюдать язык тела предьявителя.

***Обеспечьте ключевые вопросы помочь наблюдателям сосредотачивать свое внимание.***

Когда Вы считаете формы наблюдения слишком определенными в Ваших целях, несколько вопросов могут все еще помочь вести наблюдателей. Например, наблюдение за процессом группы может быть обогащено, прося, чтобы наблюдатели рассмотрели (1), кто они больше всего знают, (2), что тот человек делает, (3), что ее или его воздействие находится на группе, и (4), как другие реагируют на человека.

***Ожидайте, что наблюдатели дадут конструктивную обратную связь в заказе***

***бросить вызов*** У Вас есть на Вашем столе проект вводного письма, которое пошлет в счета в Чикагском регионе начальник производства по отделу.

Вы также обрабатывали предложенное укомплектование персоналом и бюджеты для программы.

***ов им наблюдать тщательно и применять то, что они ранее изучили.***

В более длинной программе обучения, например, Вы можете включать несколько возможностей для наблюдателей предоставить обратную связь друг другу. Сначала, эти обмены должны быть сохранены короткими и сосредоточились на положительных показанных поведеньях. Поскольку доверие развивается в группе, обратная связь может быть более обширной и более важной. Предоставление этой ответственности перед участниками заставляет их рассматривать то, что им преподавали и использовать его в качестве основания для их обратной связи.

***Знайте, что у наблюдателей могут быть сильные опосредованные события, если то, что они наблюдают, оказывает личное влияние.***

Наблюдение ролевых игр, которые совершают нападки домой, например, часто оказывает своего рода греческое влияние хора. Наблюдатели перемещены, чтобы прокомментировать, когда они могут с готовностью идентифицировать с ролевыми игроками. Вы можете облегчить вопросы, прося, чтобы наблюдатели раскрыли чувства, которые они испытали, наблюдая драму и оказывать эмоциональную поддержку ролевым игрокам. Опосредованное участие может также катализироваться интервью или основанными на опыте упражнении.

**Форматирование**

Три формата обычно используются в дизайне действий наблюдения.

Самый простой формат должен использовать наблюдателей в качестве аудитории, наблюдающей демонстрацию, видео, разыграть по ролям, и т.п. “на стадии.”

**ПРИМЕР:** Участники курса о дисциплине служащего смотрели видеофильм, который показал, как наблюдатель отдела кредиторской задолженности противостоял одному из своих бухгалтеров.

Бухгалтер был тридцатью - сорока пятью минутами, опаздывающими на работу по крайней мере семь раз за прошлые три недели, возвратился поздно из обеда в пяти случаях и сделал частные телефонные разговоры несколько раз. До видео представления участникам дали контрольный список наблюдения, воспроизведенный в рисунке 6.2 для их обзора. Когда видео закончилось, участники написали свои ответы на контрольном списке и обменялись мнениями с их партнером по месту. Они тогда повторно собрались, чтобы голосовать результаты их коллективных наблюдений.

Наблюдателей можно также поручить на небольшие группы обеспечить обратную связь после того, как небольшая группа выступит.

**ПРИМЕР:** утром трехдневного курса для novicetrainers пятнадцать участников были разделены на три группы. Каждый участник тогда дал десятиминутное представление, он или она подготовил ночь прежде; другие четыре участника действовали как учебная аудитория. После представления наблюдатели аудитории дали обратную связь предъявителя на (1) вещи, которые преуспелись, (2), навыки и методы использовали, которые были ранее продемонстрированы в курсе, и (3) предложения для усовершенствования. Позже в тот же день участников попросили возобновить работу в тех же самых группах. Одного участника за один раз попросили оставить группу в течение короткого промежутка времени. Этим людям сказали, по их возвращению, поставить вводный сегмент представления, которое они дали утром. Остальная часть членов каждой группы была проинструктирована выбрать одного участника каждый, кто будет действовать как нарушитель спокойствия, когда человек возвратился, чтобы дать представление. Другие участники тогда наблюдали бы и дали бы обратную связь о том, как предъявитель обращался с нарушителем спокойствия. Наконец, наблюдателей попросили идентифицировать с чувствами осажденного лектора.

Наконец, участники могут быть устроены в формате круглого аквариума, где наблюдатели формируют круг вокруг людей, они наблюдают.

---

## КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК НАБЛЮДЕНИЯ РИСУНКА 6.2

---

5. Что менеджер делал, чтобы сообщить служащему, он слушал?

Поддержанный хороший зрительный контакт \_\_\_\_\_

Голова, которой кивают, \_\_\_\_\_

Наклоненный вперед \_\_\_\_\_

Перефразированный хорошо \_\_\_\_\_

Другой (объяснять) \_\_\_\_\_

6. Кратко запишите пример или примеры менеджера, перефразирующего, что служащий сказал ему (например, "Так, позвольте мне удостовериться, что я понимаю...").

7. Вы замечали менеджера, использующего какие-либо определенные методы перефразирования? Дословно повторение \_\_\_\_\_

Перефразирование \_\_\_\_\_

Частичное повторное заявление \_\_\_\_\_

8. Вообще, Вы думаете, что менеджер полностью понял эмоцию служащего?

Обращенный это непосредственно \_\_\_\_\_

Проигнорированный это \_\_\_\_\_

Исполненный вокруг краев \_\_\_\_\_

Другой (объяснять) \_\_\_\_\_

9. В целом, Вы думаете, что менеджер полностью понял точку зрения служащего перед ответом? Что еще Вы, возможно, спросили или разъяснили?

---

**ПРИМЕР:** Служащие главного подрядчика защиты weretaking курс об эффективности команды работы. На полпути через курс, после изучения нескольких навыков команды работы, участники были разделены на две группы равного размера. Члены группы сидевший без дела длинный стол переговоров и член группы В сидели непосредственно позади каждого из них. Группу А попросили провести встречу с целью планирования “для самых важных изменений, которые Ваши команды работы должны произвести в способе, которым они работают.” Группа В участники должна была наблюдать задачу и поведения обслуживания человека в группе усаженный непосредственно перед ними. После десяти минут встреча была прервана тренером, который попросил, чтобы группа В наблюдатели встретила с их группой Aobservees и дала им обратную связь. Тогда, группу В попросили сидеть в столе переговоров и провести ту же самую встречу с сгруппируйте наблюдение. Снова, после десяти минут, обратная связь вокруг произошла. Это назад и вперед обрабатывает, был повторен еще два раза, с результирующим эффектом, что у каждой группы было тридцать минут, чтобы закончить ее задачу и наблюдать, что другая группа предпринимает ту же самую задачу. Кроме того, каждый участник получил обратную связь три раза.

Умственные образы - способность визуализировать объект, человека, место или действие, которое фактически не присутствует. Тренеры могут проектировать шесть видов событий образов:

- **Визуальные образы** — например, видя различные цветные формы likea золотой треугольник, фиолетовый круг
- **Осязательные образы** — например, пожимая чью-то руку, feelingits поверхность и температура
- **Обонятельные образы** — например, чувствуя запах чистого Маунтинэра в сосновом лесу
- **Кинестетические образы** — например, ведя автомобиль, ощущая eachturn колеса
- **Образы вкуса** — например, проявляя внимание к вкусу и textureof любимая еда
- **Слуховые образы** — например, слушая звук voicescalling имя

Возможность проектировать действия, которые помогают участникам визуализировать, добавляет сильный компонент к Вашему основанному на опыте репертуару изучения. Хотя это может быть использовано, чтобы помочь участникам сохранять познавательную информацию, у образов есть специальная ценность как способ помочь им мысленно репетировать приводящие в действие навыки и подчеркивать чувства и события.

Умственные упражнения образов могут использоваться, чтобы заменить ролевую игру. Так как они внутренние, они вызывают меньше беспокойства участникам, которые стесняются выполнения перед другими людьми. Навыки, такие как разговор перед группой или действием утвердительно, например, могут быть осуществлены успешно через умственные образы, хотя минимальное количество практики разыгрывания ролей должно быть вкраплено им.

.....  
.....

## УМСТВЕННЫЙ ОБРАЗЫ

Умственные упражнения образов также стимулируют обсуждение. Часто трудно получить обсуждение особой темы от земли без повышения. Когда участники управляются, чтобы визуализировать реальное или фантазировали, опыт, мысли и ощущения себя, относящиеся к особой теме, могут быть активизированы. Например, на мастерской на отношениях различия вероисповеданий, участников попросили предположить идти незримо в дома людей различных религиозных вер и смотреть, как они празднуют различные праздники. Обсуждение последовало нормы различных групп. Это было живое и честное исследование религиозных различий.

### Руководящие принципы

Проводя умственные упражнения образов, определенные руководящие принципы важны.

- **Помогите участникам очищать свои умы, поощряя их расслабиться.** Используйте музыкальный фон, затемненные огни и breathing exercises, чтобы достигнуть результатов.
- **Разминка поведения тренируется, чтобы открыть мысленный взор.** Ask participants, их закрытыми глазами, чтобы попытаться визуализировать достопримечательности и звуки, такие как бутон розы, их спальня, изменяющийся светофор или скороговорка дождя.
- **Уверьте участников, что это хорошо, если они испытывают визуализацию трудности, что Вы описываете.** Некоторые участники первоначально block before они смягчены достаточно, чтобы визуализировать. Скажите им быть терпеливыми с собой. Все участники находят, что другие мысли дрейфуют в свой ум время от времени. Когда это происходит, предложите, чтобы они просто принесли себя мягко назад к описываемому предмету.
- **Давайте инструкции по образам медленно и достаточно со многими паузами, чтобы позволить изображениям развиваться.** Если Вы используете подлинники образов written by другие, практика, читая их заранее так, чтобы Ваша поставка была гладкой и хорошо шагнулась. Сохраняйте свой голос достаточно мягким, чтобы быть успокоительными, но достаточно громкими, чтобы быть ясно услышанными.
-

**Пригласите участников разделять свои образы.** Разделение should always быть добровольным. Держите резюме отчетов (долгие раскрытия могут быть скучными другим участникам). Участники могут также пересчитать свои события образов в журнале.

### **Примеры умственных упражнений образов**

Следующий подлинник может использоваться в качестве осуществления разминки, чтобы продвинуть расслабление, дышащее с образами:

“Вашими закрытыми глазами потяните и выдохните несколько очень глубоких вздохов. Заметьте повышение и падение Вашего живота. Каждый раз Вы делаете вдох, предполагаете, что берете в энергии от вселенной. Это точно, что Вы делаете. Как Вы выдыхаете, заметьте, что Ваше тело становится более мягким, более мирным.

“Теперь предположите, что Вы усажены на большой скале, выходя на тихий бассейн с водой в некотором приятном лесу или лесистой области. Предположите, что ничто не нарушает спокойствие этой сцены кроме случайного скачка рыбки стороне водоема. Предположите, что в замедленном движении Вы подняли маленький круглый камень рядом, где Вы сидите, и в очень замедленном движении, Вы высоко подбрасываете этот камень в воздух и наблюдаете, что он медленно спускается в самый центр гладкого водоема. Наблюдайте камень, поскольку он едет и затем вниз через воздух. Наблюдайте, что он медленно входит в воду и наблюдает, что рябь начинает формироваться. Наблюдайте распространение ряби, медленно направленное наружу к краям водоема. Наблюдайте поверхность воды, пока это не будет полностью все еще еще раз.

“Останьтесь с этой сценой, пока Вы не будете знать об ощущении себя очень мягким и освеженным. Когда Вы будете готовы, заметьте звуки вокруг Вас в комнате, мягко откройте Ваши глаза и пойдите о действиях Вашего дня.”

Вот типовой подлинник, используемый, чтобы помочь возглавлять группу служащих посредством процесса подготовки получить исполнительную оценку.

Я хотел бы, чтобы Вы закрыли глаза в течение нескольких моментов, поскольку мы исследуем, как подготовиться получать Вашу следующую исполнительную оценку. Закройте глаза, замедлите свой темп дыхания и слушайте, поскольку я иду Вы посредством процесса оценки. (пауза) Сначала, я хотел бы, чтобы Вы вообразили себя работающий на Вашей работе. Рассмотрите аспекты своей работы, которой Вы действительно наслаждаетесь. (пауза) Думает об удовлетворении, что Вы получаете, поскольку Вы заканчиваете ту задачу. (пауза) Теперь, вообразите, как Вы описали бы выполнение той задачи Вашему самому близкому другу. Разрешение, хвастайте о себе. Объясните, как хорошо Вам нравится делать ту задачу и почему. Рассмотрите, почему Вы делаете ту задачу лучше чем кто-либо еще.

“В то время как Вы продолжаете не спускать своих закрытых глаз, я хотел бы, чтобы Вы повернули свои мысли в другом направлении. На сей раз я хотел бы, чтобы Вы рассмотрели аспект своих текущих обязанностей, которыми Вы действительно не наслаждаетесь. Думайте тщательно о задаче, связанной с ответственностью, которой Вы не наслаждаетесь. (пауза), Что об этой задаче Вы не любите? (пауза) Рассматривает все различные компоненты этой задачи. Есть ли кто-либо, что Вы полагаете, что могли улучшить? Вообразите себя улучшающий Ваше исполнение этой задачи. Рассмотрите, как Вы чувствовали бы, обращались ли Вы с этой задачей к лучшей из Вашей способности.

“Теперь Вы готовы идти в Ваш офис менеджеров. Вместо того, чтобы быть возбужденными, Вы чувствуете себя уверенно в Ваших способностях. Вспомните на изображениях, которые Вы только что видели. Полагайте, что в оценке и положительные и отрицательные оценки проведения работ будут обсуждены. Вспомните к тому, как Вы оценили свое собственное выступление, поскольку Вы обсуждаете свою оценку с Вашим менеджером.”

Следующее осуществление используется в программе обучения для Контакта с Трудными Людьми.

- Признайте, что разрешение с особенно трудными людьми является проблемой.
- Пригласите участников идентифицировать трудных людей в своих жизнях и выбирать ту. Тогда попросите, чтобы они закрыли глаза (или использовали некоторую другую технику сосредоточения) и вообразили худшую вещь, которую этот человек мог сказать им (например, “Вы не заботитесь”).
- Затем, прямые участники, чтобы напомнить их первую реакцию на то заявление, то, которое показывает, как они могли бы ответить, если бы другой человек “нажал на кнопку” или, “ударил нерв.” Дайте собственный пример, чтобы вести их мысли.
- Продолжите опыт образов, направляя участников, чтобы глубоко вздохнуть и затем предположить признавать то, что сказал человек, даже если он был заявлен оскорбительно. Предложите ответ, “Я могу ощутить, насколько сердитый Вы.” Затем, прямые участники, чтобы предположить просить, чтобы другой человек был более определенным о жалобе. Предложите запрос, “Скажите меня больше о том, что Вы хотите от меня или что Вы чувствуете обо мне.” Сделайте, чтобы они вообразили положительный ответ на свой вопрос.
- Закончите опыт образов и попросите, чтобы участники идентифицировали, какие предложения были полезны и который они хотели подвергнуть сомнению.
- Напомните участникам, что трудные люди как правило испытывают затруднения, управляя их собственным напряжением и склонны нападать, кто бы ни доступен. Взятие их заявлений лично позволяет Вам быть жертвой.
- Получите реакции на это наблюдение.

**ПИСЬМО ЗАДАЧИ** Еще одна основанная на опыте среда, чтобы рассмотреть пишет. Как умственный образы, письмо обычно - отдельная деятельность. Это позволяет каждый participant, чтобы медленно размышлять над нею или его собственным пониманием и ответом к учебному входу.

Письмо действий колеблется от коротких ответов до длинных эссе. наиболее распространенная краткая форма - *рабочий лист*, как те в конце каждая глава в этой книге. Рабочий лист обеспечивает особые указания касающийся, что должен написать участник. В любое время это может использоваться во время дизайна. Например, тренер в курсе о клиенте relations мог бы попросить, чтобы участники заполнили рабочий лист, который просит резюме описания недавних столкновений с клиентами. Рабочий лист мог бы также назначьте в конце такого курса, возможно спрашивая паритет - participants, чтобы установить цели для того, чтобы применить методы курса назад на работу.

*Дольше письмо* вообще работает лучше всего в середине учебного дизайна; назначенный вначале или конец, это может заставить программу тянуться. Один пример более длительного письма прибывает из курса о контакте с трудные служащие. Участников попросили вспомнить особенно нарушение инцидента, который произошел с ними в прошлом. Тогда они были попросивший написать счет действия инцидента в настоящем времени, как будто это происходило в "здесь и теперь." Это письмо назначает - ment использовался, чтобы помочь участникам отличать поведения от чувства, которые сопровождали их.

В дополнение к тому, чтобы быть имевшимся обыкновение описать события, задачи записи - использование - ful, когда любое письменное умение, такое как деловая переписка, преподававший. Кроме того тренеры могут попросить, чтобы участники сделали запись планов, развейте словесные подлинники и рассмотрите материал в письменной форме.

### **Руководящие принципы**

Когда Вы соберетесь ввести задачу записи, удержите эти пять подсказок для ума.

- **Помогите участникам входить в настроение выразиться в письменной форме.** Сделайте что-то заранее, чтобы вдохновить или бросить вызов им. Заставьте их чувствовать, что письмо имеет хорошую цель и не является только бесполезной работой.
- **Удостоверьтесь, что Ваши инструкции совершенно ясны.** Если соответствующий, Вы можете даже хотеть предоставить модель участникам, чтобы подражать.
- **Устройте хорошую рабочую среду для того, чтобы написать.** Установите частную жизнь и тихий. Пригласите учеников приносить свои ноутбуки или планшеты для проекта письма к сессии.

- **Позвольте достаточно времени для того, чтобы написать.** Участники не должны feelrushed. Им, возможно, требуется время, чтобы начать. С другой стороны не будьте чрезмерно длинны. Причастность замедлится. В действительной окружающей среде просят, чтобы участники закончили проекты письма между сессиями.
- **Позвольте достаточно времени для обратной связи.** Когда участники закончили, они могут хотеть разделить то, что они написали. Одна альтернатива должна пригласить ограниченное число добровольцев читать их законченную работу. У второй альтернативы должна быть акция партнеров по месту их письмо друг с другом.

### Примеры задач записи

**ПРИМЕР:** В программе обучения при интервьюировании навыков участникам преподавали пять шагов к планированию интервью: (1) изучают должностную инструкцию, (2) заключают, что информация об организации и карьерном росте, (3) изучает резюме о кандидате, (4) перечисляют навыки, чтобы оценить в интервью, и (5) написали список открытых вопросов спросить в интервью. В этом пункте участников попросили обрисовать в общих чертах вопросы для использования в интервью, которое они могли бы фактически провести. Рисунок 6.3 воспроизводит письменные инструкции.

---

### НАВЫКИ ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЯ РИСУНКА 6.3: ПЛАНИРОВАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

---

#### **ИНСТРУКЦИИ:**

Вопросы о схеме для должностной инструкции Вы развились ранее в классе. Пожалуйста, перечислите по крайней мере два технических вопроса и шесть категорий вопросов о работе. Помните, что Вы будете задавать последующие вопросы, чтобы обнаружить ситуацию, действие и результат. Вот пример предварительно запланированной схемы вопроса.

Вы берете интервью у кандидата на положение тренера по фитнесу для нашего класса, используя должностную инструкцию, уже подготовленную к Вам. Список предварительно запланированных вопросов включает следующее:

#### **ТЕХНИЧЕСКИЙ**

- Вы, как удостоверяют, преподаете аэробику?
- У Вас есть знание скорой помощи?

---

## РИСУНОК 6.3 продолжение

---

### РАБОТА

- В прошлом, когда Вы ощутили, что предыдущий класс терял интерес к поддержанию их графика разминки, что Вы делали? (тимбилдинг)
- Когда конфликты возникли среди участников класса относительно \_\_\_\_\_, что Вы делали? (решение задач)
- Опишите типичный класс. (планирование)
- Предположите, что у нескольких участников класса были проблемы с позвоночником. Что Вы сделали бы, чтобы приспособить их? (адаптируемость)
- Скажите мне о самой многочисленной группе, что Вы имели и описываете, как Вы обеспечили контроль над группой. (управление)
- Как Вы проектировали бы или продали бы новый класс аэробики для фитнес-центра? (организация)

### ВАШИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ВОПРОСЫ

#### ТЕХНИЧЕСКИЙ

- 1.
- 2.

#### РАБОТА

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

---

**ПРИМЕР:** Участники учебной сессии на утвердительности are asked, чтобы записать ситуацию, в которой они хотели бы быть более утвердительными о высказывании "нет" или ожидании, что кто-то еще делает что-то, которое они нуждаются. После этого им дают рабочий лист, который приглашает их отвечать на три вопроса:

1. Что точно я хочу в этой ситуации?
2. Насколько настойчивый я?
3. Какие причины я привел бы для своего отказа или запроса?

.....  
.....

Занимать время, чтобы выписать их ответы на эти вопросы помогает участникам разьяснять свои цели в ситуации, решающий шаг в утверждении их потребностей эффективно.

## **ОБУЧЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ**

**ПРИМЕР:** В программе на организационном видении, тренер asksparticipants, чтобы думать о том, как их компания функционировала бы восемнадцать месяцев с этого времени, если бы что-нибудь было возможно. Их просят вообразить следующее:

- Уникальный вклад их команда или единица делает к компании
- Как команда или единица восприняты другими в компании
- Эффективными путями люди в команде или единице касаются друг друга
- Сколько имеют люди удовольствия, потому что они - часть команды или единицы

Участников тогда просят написать об этом видении, как будто это было верно теперь и посылает его по электронной почте другим в их команде или единице.

Обучение на практике вовлекает задачи назначения, в которых участники, как люди или как команды, принимают меры на критических, настоящих проблемах, явно ища изучение из того, что предприняли те меры. Эти задачи должны бросить вызов им получать дополнительную информацию, не данную тренером или применять то, что они изучили назад на работе. Если Вы проектируете проекты обучения на практике, которые участники считают значащими, то Вы найдете, что у этого метода есть существенная ценность изучения.

Мы опишем и иллюстрируем пять видов проектов обучения на практике, обычно используемых в программах обучения.

### **Назначения в корзине**

Назначения в корзине - форма проектного метода, в которых письмах, электронные письма, телефонные сообщения, и т.д даны участнику, играющему назначенную роль. Участнику тогда дают время, чтобы написать фактические ответы на пункты в ней или его в корзине. Рисунок 6.4 обеспечивает инструкции для такого назначения. Это назначение могло использоваться в его существующей форме в качестве части программы тайм-менеджмента для менеджеров. Это может легко быть приспособлено, и материалы загружены для действительной классной комнаты.

С целью этого осуществления Вы должны принять роль Пэт Лэддера, менеджера операционного отдела в J. R. Jones Company. Как менеджер операционного отдела, Вы сообщаете начальнику отдела, Келли Макдоналд. Следующие люди сообщают Вам:

- Джейми Вайт, секретарь
- Майк Кроссмен, наблюдатель обслуживания средств
- Линда Стивенс, собственность и наблюдатель поставок
- Стэн Пауэлл, наблюдатель безопасности
- Джей Снайдер, наблюдатель транспортировки

Все они - способные люди и были в их соответствующих рабочих местах одним годом или больше. Ситуация это осуществление соглашения со следующие.

Сегодня понедельник, 14 декабря. Вы отсутствовали в течение нескольких дней, таким образом, Вы вошли в свой офис в 8:00 (рано), чтобы нагнать и подготовиться в течение дня. Нормальный рабочий день начинается в 8:30. Быстро в 8:30 Вы должны уехать, чтобы посетить учебную встречу. Поэтому, у Вас только есть приблизительно тридцать минут, чтобы организовать Вашу работу, и Вы хотите стать так сделанными насколько возможно. Вы не ожидаете возвращаться в Ваш офис от встречи до 10:00. Поскольку Вы достигаете своего стола в 8:00, Вы находите пункты в своем в корзине.

Поскольку Вы проходите материал, предпринимаете любые меры, необходим, предполагая, что Вы - Стандартная Лестница. Используйте свой собственный опыт в качестве основания для Ваших решений.

Сделайте примечания себе или другим, сочиняя непосредственно на сообщении, электронной почте или сообщении голосовой почты. Спроектируйте или напишите записки и электронные письма где соответствующий. Телефонные звонки списка, которые Вы планируете сделать, включая информацию о том, когда Вы планируете сделать звонок и кого Вы планируете назвать. Отметьте последующие даты, когда дальнейшее действие будет необходимо. Напишите на пунктах, которые нуждаются в дальнейшем действии, те, которые "Развивают 12/15" или "Файл".

После осуществления у Вас будет возможность сравнить Ваши действия с другими в группе. Помните:

- Поместите себя в положение Стандартной Лестницы.
- Сегодня 14 декабря.
- Перед регулярными рабочими часами Вы вошли. Нет никого больше доступного помощи или требованию.
- Вы хотите уйти с дороги так насколько возможно за эти тридцать минут, Вы должны потратить организацию.
- Отчет (упоминает) каждое действие, которое Вы делаете или намереваетесь сделать.
- Будьте подготовлены обсудить, как Вы обращались с осуществлением с группой.

---

## Научно-исследовательские работы

Если время для подготовки и необходимые данные доступны, прося, чтобы участники, чтобы провести некоторое исследование и представить их результаты были ценной формой изучения. Это исследование может быть сделано в малочисленных командах или индивидуально. У команд или людей могут быть те же самые или различные назначения. Данные могут быть получены или от людей от письменных материалов, или из Интернета.

**ПРИМЕР:** интересный пример научно-исследовательской работы comes from курс для монтажников страховых исков. Тренер в курсе хотел избежать, чтобы длительные периоды сухих представлений намеревались дать участникам интенсивный курс в гражданском праве и медицинской терминологии, две вещи, которые должны знать монтажники, имеющие дело с требованиями несчастного случая. Вместо этого она разделила участников на малочисленные группы изыскания. Каждый вечер во время этого недельного курса, участникам дали назначения (и справочный материал), что они сделали индивидуально. В течение одного часа каждый день, группы встретились, чтобы изучить информацию, которую они получили и составлять вопросы о тесте для других исследовательских групп. Дважды в течение недели, вопросы о тесте были обменены среди групп и обсужденных ответов. В заключительных тестах знание гражданского права и медицинской терминологии, как показывали, увеличилось на 60 процентов по полученному в предыдущих курсах.

## Полевое наблюдение

Превосходный способ сделать обучение на практике состоит в том, чтобы настроить "производственную практику" к действительности, устанавливающей относящийся к учебной теме. Вы могли бы начать, деля участников на подгруппы четыре или пять и попросить, чтобы они развили список вопросов и/или определенных вещей, которые они должны искать во время их производственной практики. После того, как подгруппы помещают свои вопросы или пункты контрольного списка на бумаге флипчарта, отправляют их и делят их с остальной частью группы; полная группа может обсудить пункты и разработать общий список для каждого человека, чтобы использовать. Вы можете тогда дать им крайний срок (например, одна неделя) и направить их, чтобы посетить место или места, используя их список вопросов или пунктов контрольного списка, чтобы взять интервью или наблюдать. Позвольте участникам выбирать свои собственные сайты, или Вы можете хотеть сделать определенные назначения, чтобы избежать дублирования или получить хорошее распределение. Например, с обслуживанием клиентов, участники могли идентифицировать различные типы организаций или фирм, таких как розничная продажа, быстрое питание, ресторан, здравоохранение, отель или ремонт автомобиля. Они посетили бы эти фирмы как клиенты и, используя их контрольный список, сделали бы запись их событий. Это - прекрасная деятельность между сессиями для действительных классных комнат.

Убедитесь, что вопросы определенные и предоставляют себя сравнению с результатами друг друга. Например, с обслуживанием клиентов, следующие пункты наблюдения были бы соответствующими:

- Сколько времени служащий брал прежде, чем признать клиента?
- Служащий улыбался?
- Действительно ли служащий был учтивым и вежливым?
- Служащий задавал открытые вопросы, чтобы идентифицировать проблему?
- Служащий использовал активные методы слушания? Дайте примеры.
- Служащий решал проблему?
- Действительно ли Вы были как клиент, довольный опытом? Почему или почему нет?

Вы могли бы попросить, чтобы участники разделили свои результаты с остальной частью группы через некоторый умный или творческий метод, такие как пародия, ложное интервью, публичное обсуждение или игра.

Вот пример обучения на практике, используя полевое наблюдение.

**ПРИМЕР:** На учебной сессии, названной, "Осуществляя theAmericans с законом о Нарушениях," участникам дали рекламные проспекты и другую информацию, идентифицирующую архитектурные барьеры и что владельцы бизнеса обязаны делать, чтобы сделать их здания доступными. Участники были разделены на пять групп с каждой группой, назначенной особый барьер такой в качестве (1) входы; (2) автостоянка; (3) рабочие пространства, залы и закусочная; (4) ванны; и (5) прихожие. Каждая группа развила свой собственный контрольный список для барьера назначенные и идентифицированные фирмы, чтобы посетить, чтобы определить, как хорошо бизнес или организация встречали руководящие принципы закона. Они искали ответы на следующие вопросы:

#### *Входы*

- Есть ли скат к входу?
- Составляют ручки двери три ноги от земли?
- Действительно ли дверь достаточно легка, чтобы быть открытой кем-то в инвалидном кресле?

#### *Автостоянка*

- Места для стоянки сохранены для инвалидов?
- Места для стоянки около входа в здание и двенадцать ног шириной?
- Есть ли сокращения ограничения так, чтобы люди в инвалидных креслах могли пройти легко?

#### *Рабочие пространства, залы и закусочная*

1. Проходы в этих комнатах по крайней мере тридцать два дюйма шириной?
2. Рабочие станции, столы, столы, и так далее достаточно высоко, таким образом, thata человек в инвалидном кресле может свернуться достаточно близко, чтобы сидеть удобно?

### 3. Действительно ли закусочная и залы доступны?

#### *Ванные*

- Дверные проемы в ванные по крайней мере тридцать три дюйма шириной?
- Сливы достаточно низки, чтобы использоваться кем-то в инвалидном кресле?
- Поручни установлены в ванных?

#### *Прихожие*

- Сигнальные огни установлены для пожарной тревоги так, чтобы люди с ухудшением слуха знали, что есть огонь?
- Картинные знаки показаны, чтобы показать цель каждой комнаты так, чтобы люди, которые не могут читать, знали, куда пойти?
- Для слепых маркеры отправлены на двери и в лифтах?

#### **Обучение проектов**

Сказано, что кто-то действительно изучил что-то, если она или он может преподавать его. Другое проектное назначение должно попросить, чтобы участники преподавали новую информацию или навыки друг другу. Обучение может быть выполнено или людьми или командами перед полной группой или в небольших группах.

**ПРИМЕР:** В четырехнедельном курсе о семейной терапии participants were сформировался в обучающие команды. Каждой команде назначили одна модель семейной терапии. На прошлой неделе курса ожидалась команда учить других предположениям, ключевым понятиям и интервенционным методам его назначенной модели. Команды убедили использовать активные учебные методы. Естественная конкурентоспособность обычно развилась среди команд, которые имели эффект производства обучающих проектов, которые были творческими и высокого качества.

**ПРИМЕР:** тренер тимбилдинга назначил команды на demonstrateone следующих признаков: гибкость, взаимозависимость, доверие и открытость. Некоторые группы составили навыки, некоторые проводимые встречи и некоторые используемые визуальные пособия, такие как флипчарты или баннеры в их обучающих упражнениях. Как только демонстрация была полна, остальная часть участников критиковала ее, выдвигая на первый план положительные аспекты.

## Проекты группы специалистов

Цель этих видов проектов состоит в том, чтобы вселить веру участников в их способности сделать ту же самую задачу назад на работе. Как правило, группы просят произвести план или другой определенный результат, который может использоваться другими участниками фактической ситуации с работой.

**ПРИМЕР:** В курсе о планировании и организации навыков, участникам дали задачу планирования, основанную на реальной ситуации со случаем в их компании. Группы групп специалистов были сформированы, соответствующие материалы были выделены, и каждую группу попросили закончить ее работу над определенной формой, которая была тогда дублирована и разделена среди групп. Расспрос работы целевых групп следовал. Исследование случая (минус выставки) и диаграмма планирования, которая должна была быть закончена, представлено в рисунке 6.5.

---

### НАЗНАЧЕНИЕ ГРУППЫ СПЕЦИАЛИСТОВ РИСУНКА 6.5

---

Вы - директор служб распределения и планирования, и Вам дал одобрение президент XYZ Company, чтобы вести новую teleselling программу (или телемаркетинг, как это больше обычно называют). Вы ждали некоторое время в течение этого момента, и решение представляет победу для Вашего отдела.

Теперь тяжелая работа планирования и организации проекта должна начаться.

## ФОН

Подход teleselling - новый для XYZ. В teleselling малочисленная, отлично обученная команда использует передовую телефонную технологию, чтобы продать широкой группе клиентов. Чтобы быть успешной, teleselling команда нуждается в сильном обучении в знании товаров так же как в продаже телефона и коммуникационных методах.

Как правило, отдел продаж XYZ работал на основе лицом к лицу. teleselling команда не вытеснила бы регулярный отдел продаж. Вместо этого они были бы дополнением к отделу продаж и помогут ему достигать меньших счетов больше эффективно.

Верхнее управление чувствует, что teleselling был бы особенно полезен в достижении счетов между 500\$ и 2,500\$ с особым вниманием к продуктам кроме hypertensives. В 1985 у компании было пятнадцать тысяч счетов Класса 19 с общим объемом продаж чуть более чем \$6 миллионов в течение года. Teleselling рассматривается как способ повысить эти продажи.

Большинство этих счетов слишком маленькое для регулярных посещений и детализации отделом продаж. С другой стороны они представили бы превосходный источник бизнеса, если бы был способ достигнуть их эффективно. Именно поэтому верхнее управление в XYZ считает teleselling настолько привлекательным.

Но есть проблемы, также. С одной стороны оптовые торговцы чувствовали бы, что XYZ посягал на их сферу влияния. Оптовые торговцы - ключевая связь между XYZ и его клиентами, и крупными и маленькими, и отношения с оптовыми торговцами должны были бы быть обработаны тщательно.

В пределах XYZ есть также проблемы торфа. Отдел продаж чувствует, что teleselling должен находиться под своим контролем. С другой стороны региональные офисы продаж расположены в большинстве центров распределения, которые также обращаются с инвентарем и контролем за транспортировкой. В конечном счете верхнее управление решает поместить правительство teleselling программы в руках распределения, но отдел продаж установит критерии, к кому призвать и что продать и обеспечит обучение. Таким образом, чтобы быть успешной, программа потребует превосходных отношений между персоналом распределения и продажами.

## **ТЕКУЩИЙ СТАТУС**

Это теперь 1 августа, и президент передал Вам заключительное одобрение вести teleselling программу в Чикагском регионе. В конечном счете он хотел бы видеть четыре teleselling настроенные местоположения, включая пилота. Он хочет пилота и бегущий к началу ноября. Компания установила следующие цели для программы:

1. Предоставьте последовательную страховую защиту середины - к 19 Класса низкого объема и позвольте больше времени детализации полевым продажам
2. Проникновение на рынок увеличения
3. Освещение увеличения этических и потребительских товаров
4. Улучшите изображение XYZ с клиентами
5. Продажи увеличения в меньшем количестве контакта стоятся

Президент дал Вам список целевых продуктов и предложил, чтобы Вы работали в тесном сотрудничестве с продажами и маркетинговыми группами на стратегиях продвижения этих продуктов через специальные предложения и другие подходы.

У Вас есть на Вашем столе проект вводного письма, которое пошлет в счета в Чикагском регионе начальник производства по отделу.

Вы также обрабатывали предложенное укомплектование персоналом и бюджеты для программы.

Текущие планы призывают к двум неполным рабочим дням telesell рабочие в Чикагском пилоте место, кто будет каждый работать четыре часа в день. Каждый рабочий должен быть в состоянии сделать тридцать звонков в день. Вы знаете, что ключевым вопросом будет учебное и длительное побуждение для вовлеченных в программу. Из того, что Вы читали о телемаркетинге, выгорание среди рабочих в такой программе может быть очень высоким. Полный бюджет для Чикагской управляющей программы составит 152,000\$.

В соответствии с текущими планами, распределение будет обращаться с операциями teleselling программы, но будет работать в тесном сотрудничестве с торговыми представителями. Менеджер подразделения пошлет список всех счетов ниже 2,500\$ торговому представителю. Торговый представитель в свою очередь определит, какой из этих счетов нужно назвать в соответствии с teleselling программой, и эта информация будет дана менеджеру по операции ветвления.

У Вас есть очень немного времени, чтобы соединить программу, и Вы теперь обдумываете, как запланировать и организовать работу для пилота. Вы рассматриваете записку, подготовленную членом Вашего штата по некоторым ключевым вопросам, которые возникнут в программе. Вы знаете, что первое и возможно самый важный шаг должен организовать работу хорошо и запланировать любые непредвиденные обстоятельства, которые могли бы возникнуть.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ДИАГРАММЫ

*Расположенные по  
приоритетам пункты  
действия*

*Ссылка времени*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



# Chapter Seven

## Активное проектирование Учебные действия

..... **С** набором целей и множеством учебных методов в yourdisposal, Вы имеете возможность развивать все определенные учебные действия, в которых Вы будете нуждаться в активной программе обучения.

.....  
**ТРИ  
ГЛАВНЫХ  
КОМПОНЕНТ  
А ЛЮБОГО  
ДИЗАЙНА**

Ранее, мы сравнили вводные упражнения с закусками в начале полной еды. Продолжая с этой притягательной аналогией, давайте рассматривать все отдельные действия в активной программе обучения как пункты на меню или, если Вы предпочитаете, блюда в еде. У каждого пункта или блюда есть определенные компоненты. Отдельные учебные действия имеют три: **цель, метод и формат**. Как цель, метод и объединение формата вместе - основной рецепт для дизайна. Ваши решения о том, что должно быть достигнуто (цель), как она должна быть достигнута (метод), и в том, какое урегулирование ее должно быть достигнуто (форматируют), определит дизайн, который Вы хотите создать. Давайте исследуем два действия, чтобы проиллюстрировать эти тезисы.

Первый пример - деятельность, названная “Новый Контракт.” В этой деятельности были приняты следующие главные решения:

- **Цель** состоит в том, чтобы сравнить “старый контракт”,

который  
описал  
историческ  
ие  
отношения  
организац

и служащего к “новому контракту.”

- Используемый **метод** является изучением мозаики, описанным в Главе 5.
- **Формат** - пары.

Рисунок 7.1 представляет детали этого дизайна.

*Активное обучение: руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок, четвертого выпуска.*

Мэл Зильберман и Элейн Бич, которой помогает Кэрол Ауэрбах

© 2015 партнерами отлива, inc. Изданный 2015 John Wiley & Sons Inc.

---

## РИСУНОК 7.1 НОВЫЙ КОНТРАКТ

---

10. Сделайте следующие моменты:

Изменение в рабочем месте происходит при беспрецедентном уровне.

Изменение питается глобализацией и технологией.

Изменение, вероятно, будет продолжающимся, и вещи не будут возвращаться к их исходному состоянию.

Понимание изменения и разработка стратегий, чтобы процветать в нем, как показывали, были очень полезны.

11. Попросите, чтобы участники сформировали пары.

12. Государство, что много людей сегодня полагают, что изменение происходит на рабочем месте. Мы двигаемся из старого подразумеваемого общественного договора, который обещал пожизненную занятость в обмен на тяжелую работу и лояльность к новому контракту, где работа основана на ситуативной потребности и производительности, а не долговечности.

13. Попросите, чтобы каждая пара назначила номер 1 или 2 каждому из его участников. Раздайте форму ниже и попросите 1s читать о “старом контракте” и 2s, чтобы читать о “новом контракте.”

### **СТАРЫЙ КОНТРАКТ**

Организации оценивают долговечность и вознаграждают ее через программы выгоды. Организации ожидают, что Вы будете упорно трудиться и будете лояльны.

Организации иерархические в своей структуре сообщения.

Организации патерналистские и заботятся об их служащих.

Карьера служащих направлена и решена менеджерами.

Служащие, как ожидают, сделают работу, назначенную на них их менеджерами. У служащих есть обеспеченность работой для жизни, если они упорно трудятся и лояльны. Вставление времени и выполнение работы чрезвычайно оценены.

Служащие ожидают регулярные поощрения, и плата поднимает, если они делают работу хорошо.

### **НОВЫЙ КОНТРАКТ**

Организации оценивают производительность.

Организации ожидают, что Вы будете работать эффективно, приводя к результатам.

Организации оценивают служащих, которые совершенствуют их навыки и знание.

---

**РИСУНОК 7.1** продолжался

---

Организации составлены из групп команд, которые направляют их собственную работу.

Организации уполномочивают служащих, давая им полномочия по принятию решения.

Организации предоставляют изучение возможностей их служащим, но не вынуждают служащих участвовать.

Служащие управляют своими собственными карьерами.

Служащие остаются нанятыми, пока они могут сделать вклад, и их навыки и знание необходимы организации.

Организации плоские, и у служащих может быть несколько боковых шагов во время карьеры.

Организации оценивают служащих, которые мультиквалифицированы.

Служащие добиваются, плата поднимается и поощрения, когда они действительно работают, который заслуживает их.

Служащие лояльны к своим профессиям и участвуют в пожизненном изучении.

- Попросите, чтобы участники пары объяснили друг другу в их собственных словах, что они читают.
- Поощрите участников пары обсуждать эти различные контракты друг с другом.
- Возобновите работу вся группа и облегчите открытое обсуждение нового контракта.

---

*Источник:* Mundhenk, 1997, p. 33. Используемый с разрешения.

---

Второй пример - последующая деятельность к "Новому Контракту" под названием "Контрапункт пункта". В этой деятельности были приняты следующие главные решения:

3. **Цель** состоит в том, чтобы разъяснить достоинства и долги каждого контракта.
4. Используемый **метод** является дебатами.
5. **Формат** - круглый аквариум (группа на группе),

сопровождая встречи полной группы.

Рисунок 7.2 представляет детали этого дизайна.

---

### КОНТРАПУНКТ ПУНКТА РИСУНКА 7.2

---

1. Разделите участников на две команды и назначьте контракт на каждую команду с одной командой, получающей “старый контракт” и другое получение “нового контракта.”
2. Объясните, что команды собираются обсудить достоинства и долги каждого контракта.
3. Опишите дебаты следующим образом:
  - Старая команда контракта сидит на стульях в середине круга, сформированного новой командой контракта.
  - Один старый член команды контракта начинает, читая заявления от формы, описывающей старый контракт.
  - Все участники правящих кругов участвуют в обсуждении, защищающем старый контракт, используя их опыт и воображение.
  - Команды тогда меняются местами и повторяют процесс с новой командой контракта, защищающей новый контракт.
4. Возобновите работу вся группа и попросите, чтобы участники добавили дополнительную способность проникновения в суть.
5. Государство, что новый контракт не обязательно лучше, что есть выгода для обоих контрактов, но что большинство сторонников рассматривает его как освобождение и, так как это устанавливается, важно понять, как это изменяет наши жизни работы.

---

*Источник:* Mundhenk, 1997, p. 34. Используемый с разрешения.

---

Для многих тем возможно сделать разнообразие вариантов относительно цели, метода, и формат проектов намеревался покрыть их. Давайте возьмем, например, тему поведения лидерства и, в частности понятие авторитарных, демократических, и либеральных стилей лидерства. Ваши цели как тренер могут колебаться от углубления понимания участников последствий каждого стиля (познавательное изучение) к разрешению участникам испытать их отличающиеся уровни комфорта с каждым стилем (эмоциональное изучение) к если их с практикой в использовании

каждого стиля в соответствующих ситуациях (поведенческое изучение). Так же, как тот же самый пункт меню может быть подготовлен с различными рецептами, таким образом, также, может каждая из этих целей быть достигнутым множеством параметров настройки группы и методы. Например, участники могли испытать свои уровни комфорта с каждым стилем посредством ролевой игры, умственных образов или задачи записи. Любой из основных форматов

(полная группа, человек, пары, небольшая группа или межгруппа), мог служить также. В обучении, как в кулинарии, искусстве или музыке, желаемый конец может быть достигнут различными средствами.

ОСНОВНЫЕ  
ВОПРОСЫ  
О ЛЮБОМ  
ДИЗАЙНЕ

Формируя дизайн, есть несколько соображений, чтобы принять во внимание.

1. **Дизайн достигает цели деятельности?** Это is the самое важное соображение. Чтобы взять очевидный пример, демонстрация может показать участникам умение или процедуру в действии, не давая им фактическую практику. Даже когда выбор метода соответствующий, особый дизайн может не достигнуть своей цели. Например, ролевая игра, если плохо разработано, может предоставить немного профессиональной практики участникам.
2. **Какого знания или уровня квалификации дизайн требует участников?** Ваша оценка участников часто - критический increating определенный дизайн. Например, сложное осуществление группы специалистов на планировании проекта могло бы быть преждевременным для менеджеров проектов новичка. Или другой дизайн не мог бы быть достаточно стимулирующим для особой ситуации.
3. **Сколько времени потребуется?** В любом особом пункте в программе Вы можете чувствовать, что время ограничено или, наоборот, что более длительный дизайн прекрасен для случая. Вообще, это - хорошее правило держать действия дня короче чем утренние. Далее, это редко платит, чтобы манкировать вовремя, когда Вы стремитесь достигнуть особенно важной цели. Вы не хотели бы, например, давать только десять минут обсуждению спорной системы компании для того, чтобы дисциплинировать служащих.
4. **Дизайн медлен или быстро расположен?** Независимо от theoverall времени, необходимого для дизайна, некоторые действия медленны, и у других есть более быстрый темп. Быстро изменяющиеся действия

работают  
лучше  
всего,  
чтобы  
вовлечь  
полную  
группу.  
Неторопли  
вые  
действия  
более  
соответств  
ующие в  
формате  
небольшой  
группы.

состоит больше чем из тридцати человек. С другой стороны некоторые проекты требуют критической массы. Например, это может быть неудобно, чтобы участвовать в умственном осуществлении образов в очень небольшой группе

5. ***Это  
подходит  
для  
размера  
группы?***

Некоторые  
проекты  
просто  
don'twork  
хорошо с  
многочисле  
нными  
группами.  
Например,  
двухэлемен  
тную  
практику  
разыгрыван  
ия ролей  
очень  
трудно  
контролиро  
вать, когда  
учебная  
группа

(меньше чем семь человек); анонимность несколько более многочисленной группы помогает участникам расслабляться.

6. **Какие навыки обязаны проводить дизайн?** Важно оценить, сколько экспертизы или умения помощи дизайн требует. Например, подход исследовательской группы к познавательному материалу требует меньше в способе Сократовых навыков, чем делает управляемый обучающий способ.

Не всегда возможно ответить на эти вопросы заранее. Опыт - лучший учитель когда дело доходит до проектирования; часто большинство, на которое Вы надеетесь, должно ожидать то, что могло бы произойти, если особый дизайн используется. Брать на себя маленькие риски абсолютно важно для Вашего развития как тренер: единственный способ узнать, будет ли дизайн работать на Вас, состоит в том, чтобы дать ему попытку. Хороший подход должен изменить дизайн *одной* части Вашего модуля или бежать каждый раз, когда Вы преподаете, чтобы расширить Ваш репертуар.

.....  
**ОСТАЮЩИ  
ЕСЯ  
ДЕТАЛИ**

Когда цель, метод и формат для единственного дизайна были выбраны, несколько деталей остаются:

1. **Распределение времени.** Сколько минут дизайн возьмет?
2. **Купите - в.** Что Вы скажете или сделаете, чтобы принять участие участники?
3. **Ключевые пункты и/или инструкции.** Каковы главные идеи в thepresentation, и что точно Вы хотите, чтобы участники сделали?
4. **Материалы.** В чем Вы или участники нуждаетесь в пути ofmaterials, чтобы осуществить дизайн?
5. **Урегулирование.** Как Вы должны настроить физическую среду для thedesign, чтобы преуспеть?
6. **Окончание.** Какие замечания Вы хотите сделать и/или

какое обсуждени е Хотите, чтобы участники имели прежде, чем продолжит ься к следующей деятельности?

Участники усажены вокруг столов U-shaped, которые занимают только половину комнаты. Это правильно после обеда. В течение утра Вы обсудили и продемонстрировали

Как только эти решения были приняты, дизайн полон. Давайте иллюстрирова ть этот процесс.

**ПРИМЕР:**

Предположите, что Вы проводите курс о assertivebehavi or для группы из шестнадцати менеджеров. Вы используете большую учебную комнату с четырьмя окнами.

различия между неутвердительными, агрессивными, и утвердительными стилями  
разрешение с конфликтом. Ваша цель в течение начала дня состоит в том, чтобы преподавать как язык тела - значительная часть стиля. *Вы решаете что цель из Вашего первого дизайна должен ввести тему языка тела в а*

*драматический путь и помочь участникам узнавать, как они теперь*

*используйте язык тела во время борьбы за власть.*

Следующие решения касаются метода и формата. Просмотр sev-

возможности egal, *Вы решаете использовать игру, которая вовлекает каждый partic-*

*ipant.* Это решение учитывает быстро изменяющуюся, активную деятельность, которая является желательный после обеда. С шестнадцатью человеками, чтобы приспособить и с

потребность во время практики спустя днем в памяти, *Вы решаете*

*использовать пары в качестве самого эффективного формата для игры.*

С этими предварительными решениями в памяти, Вы теперь должны найти а

игра или, в случае необходимости, изобретает игру, которая достигнет Ваших целей.

К счастью коллега сказал Вам о невербальной игре "убеждения" это могло бы удовлетворить Вашим целям. Единственная проблема состоит в том что эта игра usu-

союзник занимает сорок пять минут и, кажется Вам также угрожает для Вашей клиентуры. Вы решаете перепроектировать игру, уделение внимания

такие детали как распределение времени, купите - в, инструкции по деятельности, материалы,

физическое урегулирование и окончание. Ваш заключительный дизайн мог бы напомнить тот

в рисунке 7.3.

---

### РИСУНОК 7.3 НЕВЕРБАЛЬНОЕ УБЕЖДЕНИЕ

---

После приветствия участников, которые только что возвратились из обеда, скажите следующее:

“Я думал, что это будет хорошая идея провести живую деятельность этим днем. Это поможет нам вводить тему языка тела и его эффекта на наш стиль.”

Никакие материалы не необходимы для деятельности, но инструкции очень важны, и физическое урегулирование играет роль. С теми факторами в памяти, сделайте следующее:

1. Попросите, чтобы участники женились на партнере и установили, чей день рождения падает ранее в календарный год.
2. Дайте человеку с более ранним днем рождения в каждой паре учетную карточку со следующими инструкциями: “Покиньте свое место и пойдите где-то в другом месте в комнате (например, смотрите окно, стенд в углу комнаты, игры с некоторым объектом). Скоро, Ваш партнер приедет, чтобы забрать Вас и будет хотеть вернуть Вас Вашему месту. Сопровитвайтесь ему или ей, говоря или делая независимо от того, что Вам нравится. Не возвращайтесь к своему месту, пока Вы не будете чувствовать себя убежденными сделать так.”

---

### РИСУНОК 7.3 продолжался

---

3. После того, как эти участники покидают свои места, просят, чтобы их партнер пошел и забрал их. Объясните им, что они могут приблизиться к задаче в любом случае, им нравится за исключением одного условия: они могут не говорить (или написать) в течение всего времени, они пытаются вернуть своего партнера к его или её месту. (Позвольте "партизанам" подслушивать свои инструкции "мастерам уговоров.")
4. Когда все участники в конечном счете возвратились в их места, попросите, чтобы партизаны конфиденциально дали обратную связь своему мастеру уговоров. Убедите их идентифицировать, какие виды невербальной коммуникации были эффективны и которые были неэффективны. (Эффективная невербальная коммуникация имеет тенденцию включать часть следующего: хороший зрительный контакт, решительность, устойчивые но нежные физические движения, постоянство и спокойствие.)
5. Попросите, чтобы партизаны хвастали об эффективных невербальных поведении их партнера к остальной части группы.
6. Пригласите партнеров полностью изменять роли и делать заново осуществление.
7. Закончите деятельность, заявляя, что исследование указывает, что невербальные аспекты коммуникации (вокал, уход за лицом и пост-Урал) влияют на воздействие наших сообщений больше (некоторые даже говорят на 93 процента больше), чем делает словесное содержание. Покажите понижение PowerPoint, которое говорит, "Это не то, что Вы говорите, а как Вы говорите его." Пригласите участников реагировать на заявление.

.....

### ТРИ ПОДСКАЗКИ И ДЛЯ ТВОРЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

Многим тренерам жаль, что они не были более творческими. Однако, творческие проектировщики не специальная порода; они *работают* будучи творческими и используют несколько уловок, чтобы помочь им прилагать все усилия. Вот некоторые их подсказки.

**Один дизайн может достигнуть двух вещей сразу**

Экономика - наблюдения перед испытанием его для реального. Или торговая марка предположите, что Вы хотели помочь участнику через хорошего ролевую игру, требующую, чтобы участник тренировал дизайнера, и с смущенного служащего. Поскольку Вы сделали это, Вы могли небольшим количеством обеспечить демонстрацию эффективного поведения количеством тренировки.

заботы,  
большинство  
проектов  
может служить  
двойной  
обязанности.

Например, Вы  
могли  
проинформиро  
вать  
участвующих  
наблюдателей  
о

невербальных  
аспектах  
коммуникации,  
чтобы  
наблюдать за  
тем, в то время  
как их пары  
дают  
представления  
продаж.

Смотря, как Вы  
изменяете  
свой  
собственный  
уход за лицом,  
вокал и  
постуральскую  
коммуникацию  
во время  
брифинга,  
наблюдатели  
могли получить  
практику

**Тот же самый дизайн может часто использоваться в различных целях**

У многих творческих тренеров есть несколько упражнений в их репертуарах, которые они используют много раз с различными темами, потому что упражнения легко приспособляемы. Вот пример.

**ПРИМЕР:** Для energizer поздно днем, тренер атеатростроительства курса сделал, чтобы участники сделали бумажные самолётики и попытались поразить цель. Замечая, что некоторые участники выручили друг друга со своими проектами самолета, в то время как другие не сделали, он начал драматическую дискуссию о взаимодействии. В решающем проблеме курсе он использовал то же самое осуществление, чтобы указать, что много людей изменили свои проекты, когда их первые попытки не работали, в то время как другие повторили то же самое существенное решение (дизайн) с каждой попыткой.

**Изданные проекты могут часто изменяться, чтобы удовлетворить Вашим собственным потребностям**

Всякий раз, когда Вы исследуете изданный дизайн, думайте, как Вы могли бы изменить его цель, его руководство, его длину, и так далее чтобы достигнуть дизайна, который Вы ищете. Вот пример.

**ПРИМЕР:** известная деятельность, основанная на рисунке, который является или аyoung девочкой или старухой, первоначально изданной в *Шайбе* в 1915, использует неоднозначную картину, чтобы исследовать стереотипирование и давление группы на восприятие. Как правило, участников просят связать их чувства и мнения о женщине, которую они видят в рисунке, не понимая, что он может быть рассмотрен двумя различными способами. Вместо того, чтобы использовать этот рисунок в его традиционной цели, тренер использовал его в качестве основания для интересной тренировки или обучения осуществления, используя следующие инструкции:

1. Получите двух добровольцев. Нужно служить учителем. Она

должна быть человеком, который ранее видел рисунок. (У Вас всегда будут некоторые участники, которые видели его.) Другой доброволец должен изобразить студента, который нуждается в помощи в наблюдении обеих женщин.

2. Учитель должен попытаться показать студенту, как видеть обе женщины. (Если студент успешен за несколько секунд, замените его кем-то еще.)
3. После того, как студент видел обе женщины, наблюдатели должны сказать учителю в сроках, настолько описательных насколько возможно, что она сделала, чтобы справиться со студентом.

4. Тогда обсудите, какие поведения были полезны или вредны в ослаблении восприятия студентом рисунка. Сравните эти поведения с общим обучением или тренировкой ситуаций.

**ПРИМЕР:** В популярном осуществлении команды конкурируют, чтобы построить bestconstruction-бумажную башню. Башни оценены по высоте, эстетическому обращению и крепости. Тренер искал деятельность тимбилдинга, чтобы помочь в развитии новых команд, которые будут в конечном счете работать совместно друг с другом. Он решил изменить "башни" на "здания" и попросил, чтобы каждая команда построила модель дома мечты, в котором все участники хотели бы жить. Вместо того, чтобы использовать плотную бумагу, командам дали учетные карточки. С этими неконкурентными инструкциями появились три полностью различных и очень творческих проекта, и каждая команда смогла гордо показать модель своего дома мечты. Через простое изменение в дизайне деятельность пошла от конкурентоспособного до неконкурентного опыта.



“Я встретился в первый раз с Мэлом Зильберманом в начале 1970-ых. Я был докторантом в университете Темпл, и Мэл был одной из группы молодых преподавателей, которые сделали программы в образовании, учебный план и развитие программы, группа и организационная динамика оживают. Мэл был превосходным учителем и помощником. Он был очень творческим и даже в те первые годы, он был блестящим в способах, которыми он соединил теорию и практику. Именно в 1970-ых Мэл построил стандартные блоки того, что позже станет его понятием активного обучения и активного изучения. Позже в моей карьере, Мэл стал ценным внешним ресурсом, мы имели обыкновение усиливать навыки проектирования программы функций развития Изучения и Лидерства, которые у меня была привилегия привести. Мэл никогда не разочаровал и был всегда очень легок работать с и очень щедрый из его времени и внимания.”

“Уважение к Мэлу в нашем доме - семейное дело. Мэл служил докторской программой моей жены Нилы и председателем комитета по диссертации также в течение 1970-ых. Сегодня уважение Нилы к Мэлу выносит. Я спросил Нилу этим утром о ее воспоминаниях о Мэле. Она описала Мэла как великого советника ... умный, заботливый, превентивный, и организационно опытный. Это все признаки, которые имеют высокую ценность для любого аспиранта.”

“Мы потеряли Мэла слишком скоро. Он сделал очень важные вклады во многих людей и во многие организации. Больше всего значительно Мэл был mensch (хороший человек). Никакой лучший комплимент не может быть



сделан из человека.”

Эд Бетоф, EdD сэр  
Феллоу, оргкомитет  
конференции и  
президент, Бетоф  
связывает LLC

## *Chapter Eight*

# Активное упорядочивание Учебные действия

..... **Что** Вы делаете, поскольку тренер не  
все, что рассчитывает. Одинаково важный iswhen Вы делаете его.  
Независимо от того то, как хорошо Вы проектируете особую  
деятельность или представление, его воздействие и оцениваете

за участников, может уменьшиться очень, если оно неуместно в полной последовательности событий. Например, участники могут устать как раз в то самое время, когда Вы нуждаетесь в них, чтобы быть бдительными. Или группа может не быть в состоянии схватить абстрактные идеи прежде, чем испытать конкретные примеры.

Далее, активный учебный модуль не последовательность упражнений. Ничто не могло быть большей тратой, чем наличие участников проходит одну деятельность за другим без вдумчивого плана. Как хорошо Вы переплетаетесь, действия вместе первостепенной важности к Вашей полной эффективности.

Каждое понятие в этой главе - что-то, что Вы рассмотрите, упорядочиваете ли Вы действия для медосмотра или действительной классной комнаты.

Упорядочивание - частично искусство; некоторые тренеры только знают, куда поместить различные части в их общий замысел и как получить хорошее соединение и поток. Большинство тренеров, однако, учится справляться с упорядочиванием через опыт и методом проб и ошибок. Тем не менее, некоторые основные руководящие принципы удаляют тайну из эффективного упорядочивания.

*Активное обучение: руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок, четвертого выпуска.*

Мэл Зильберман и Элейн Бич, которой помогает Кэрол Ауэрбах

© 2015 партнерами отлива, inc. Изданный 2015 John Wiley & Sons Inc.

ОСНОВНЫЕ  
УПОРЯДОЧИ  
ВАЮЩИЕ  
РУКОВОДЯЩ  
ИЕ  
ПРИНЦИПЫ

Следующие руководящие принципы относятся к больше всего упорядочиванию учебных действий и должны считаться фундаментальными для эффективного проектирования.

- **Постройте интерес и введите новое содержание прежде, чем Вы будете копаться больше глубоко.** Готовьте почву для того, чтобы изучить при использовании деятельности thathooks интерес участников, или дает большую картину.
- **Поместите легкие действия перед требовательными действиями.** Поселите участников в и подогревший прежде, чем Вы проведете их посредством тяжелой работы.
- **Поддержите хорошее соединение действий.** Измените учебные методы, thelength действий, интенсивности действий, физического урегулирования и формата. Разнообразие - специя хорошего обучения.
- **Понятия группы вместе и навыки, которые основываются друг на друге.**

Вообще, мы изучаем больше легко, когда одна идея - продукт другого.

- **Обеспечьте поднавыки прежде, чем практиковать сложные навыки.** Это - betterto, изучают части перед целым.
- **Закройте учебные последовательности с обсуждением "поэтому что" и "теперь что."** Сделайте, чтобы участники считали значения ofthe содержанием курса для себя и запланировали, их следующее отстраняется на работе.

Как Вы применили бы эти руководящие принципы к определенным ситуациям? Рисунок 8.1 представляет возможность для Вас попробовать Ваши силы в упорядочивании. Нет никаких правильных ответов. Используйте свое собственное суждение.

---

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПОРЯДОЧИВАЮЩЕГО РИСУНКА 8.1

---

Вас попросили проектировать учебный модуль для наблюдателей при предоставлении обратной связи их служащим. Дизайн должен быть основан на рекламном проспекте, содержащем следующий текст.

### **ЧТО ДЕЛАЕТ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПОЛЕЗНОЙ?**

Конструктивная обратная связь - способ помочь другим людям смотреть на свое собственное поведение, не помещая их в оборону. Это - коммуникация человеку (или группа), который дает ту информацию о человеке о том, как она или он затрагивает других. Если мы хотим избежать создавать защитность с нашей обратной связью, мы, должно казаться, не нападаем на человека, а скорее не комментируем поведение.

---

**РИСУНОК 8.1 продолжался**

---

Вот некоторые критерии для полезной обратной связи:

14. **Это описательное, а не оценочное.** Описание собственных реакций оставляет человека свободным использовать или не использовать обратную связь или использовать ее, как он считает целесообразным. Уход от оценочного языка уменьшает потребность в человеке реагировать защитно.
15. **Это определенное, а не общее.** Сообщение кого-то, что она "доминирует", например, вероятно не было бы так же полезно как высказывание, "Сейчас, когда мы решали проблему, Вы не слушали то, что сказали другие. Я чувствовал себя принудительным, чтобы принять Ваши аргументы или нападение лица от Вас."
16. **Это принимает во внимание потребности и приемника и дающего обратной связи.** Обратная связь может быть разрушительной, когда она служит только оугоwn, нуждается и не в состоянии рассмотреть потребности человека на конце получения.
17. **Предписано к поведению, чтобы приемник мог сделать что-то о.** Напоминание человеку некоторого недостатка, по которому он hasno управляют только расстройством причин.
18. **Это требуется, а не налагается.** Обратная связь является самой полезной, когда thereceiver самостоятельно сформулировал вопросы что те, которые наблюдают ее ответ.
19. **Это хорошо рассчитано.** Вообще, обратная связь лучше всего предлагается как только возможный после данного поведения (зависящий, конечно, на готовности человека услышать его, поддержка, доступная от других, и так далее).
20. **Это ясно.** Обратная связь ничего не стоящая, если приемник извращает ее. Односторонний из проверки должен иметь попытку приемника перефразировать то, что он услышал, чтобы видеть, соответствует ли это тому, что имел в виду отправитель.

Учебные действия Вы хотели поддерживать рекламный проспект, включают:

- Выяснение, чтобы участники оценили себя как *дающие* обратной связи
- Устанавливание роли играет так, чтобы каждый участник мог практиковать предоставление обратной связи трудному служащему

- Деление участников в небольшие группы и выяснение, чтобы они обсудили и разъяснили рекламный проспект
- Устанавливание строительных умения тренируется, чтобы практиковать каждое умение, предложенное рекламным проспектом

---

**РИСУНОК 8.1 продолжался**

---

- Выяснение, чтобы участники обсудили то, что они оценивают, *получая* обратную связь
- Имеющие участники идентифицируют служащих, которым они были бы готовы дать обратную связь согласно руководящим принципам в рекламном проспекте

В каком заказе Вы упорядочили бы эти действия? Почему?

- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
- 

Помните, что есть много жизнеспособных последовательностей. Вот один способ упорядочить модуль в рисунке 8.1:

- Е. Попросите, чтобы участники обсудили то, что они оценивают, *получая* обратную связь. (Хороший ввод к рекламному проспекту)
- С. Разделите участников на небольшие группы и попросите, чтобы они обсудили и разъяснили рекламный проспект. (Метод исследовательской группы для того, чтобы учить обратной связи)

3. А. Попросите, чтобы участники оценили себя как *дающие* обратной связи. (Полезный способ рассмотреть рекламный проспект и заставить участников улучшать свои навыки)

11. D. Настройте строящие умение упражнения, чтобы практиковать каждое умение, предложенное рекламным проспектом. (Деятельность, которая позволяет группе изучать поднавыки предоставления обратной связи),

12. В. Настройте ролевые игры так, чтобы каждый участвующие методы, дающие обратную связь трудному служащему. (Возможность для участников сплотить навыки училась в предыдущем шаге),
13. F. Сделайте, чтобы участники идентифицировали служащих, которым они были бы готовы дать обратную связь согласно руководящим принципам в рекламном проспекте. (Рассмотрение применения на рабочем месте навыков преподавало в модуле),

.....

**ПРИМЕНЕНИЕ  
УПОРЯДОЧИВ  
АНИЕ  
РУКОВОДЯЩИ  
Е ПРИНЦИПЫ**

Активные программы обучения содержат последовательности действий или модулей это придерживается этих шести руководящих принципов, представленных в начале этого глава. Рисунок 8.2 представляет пример одночасового обучения последовательность на теме ободрительной обратной связи от других. Как Вы прочитайте дизайн, отметьте (1) использование нескольких методов, описанных в предыдущие главы и (2) путь, которым упорядочивающие руководящие принципы уважаемый (строительство интереса, легкие действия сначала, хорошее соединение, и так далее).

---

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПОощРЕНИЯ РИСУНОК 8.2 ОТ ДРУГИХ**

---

15. Цели

Участникам говорят, что в течение следующих 60 минут, они будут:

- a. Обсудите причины, почему люди отказывают в обратной связи
- b. Изучите способы поощрить честную, конструктивную обратную связь от других
- c. Идентифицируйте виды обратной связи, которую они действительно хотят получить
- d. Развейте план действий получить обратную связь от кого-то на их рабочем месте

16. Открытие осуществления

Участников показывают 4x4 матрица и спрошены, сколько квадратов они видят. На первый взгляд типичный участник видит 16 квадратов. Фактически, есть 30! Помощник указывает, что так же, как осуществление показывает, что есть больше, который кажется на первый взгляд чем, что появляется сначала, когда дело доходит до того, как мы видим нас, всегда есть вещи, которые мы не видим (наши "мертвые точки"), и оно помогает слышать перспективы других людей.

17. Самооценка

Участников просят оценить себя на пяти заявлениях, которые оценивают их открытость к получению обратной связи от других.

18. Основанное на опыте осуществление

Участники получают партнера. Им дают список животных и попросились выбрать то, которое лучше всего описывает их партнера. Им говорят не показывать их выбор их

партнеру. После двух минут отражения им говорят: Прежде, чем Вы скажете Вашему партнеру животное, которое Вы выбрали, у меня есть два вопроса для Вас. Первый вопрос: Сколько из Вас стремится сказать Вашему партнеру животное, которое Вы выбрали? [Участников просят отметить число и скорость, с которой люди поднимают руки.] Тогда, их спрашивают: Сколько из Вас стремится узнать, какое животное Ваш партнер выбрал? [Участники заметят после этого вопроса, что больше людей поднимает руки и делает так с большим энтузиазмом.]

---

## РИСУНОК 8.2 продолжался

---

Эти ключевые пункты даны:

4. Люди обычно предпочитают *получать* обратную связь чем *дать* его.

5. Из-за этого факта дано очень немного обратной связи. Если почти все будут хотеть *получить* обратную связь больше, чем *дают* его, то почти все будут

*not receive* любая обратная связь... за исключением переданного под мандат performance appraisals.

Тогда, следующие указания даны: *Теперь, это пора findout от Вашего партнера животное, которое он или она выбрал и рассуждение позади выбора... но вместо того, чтобы только говорить друг другу эту информацию, я хочу, чтобы каждый из Вас ПРИГЛАСИЛ Вашего партнера показывать его. Ваша работа состоит в том, чтобы попросить обратную связь животных таким способом, которым Ваш партнер чувствует себя ПООЩРЕННЫМ сказать Вам. Скажите что-то так, чтобы Ваш партнер чувствовал, что Вы действительно хотите обратную связь и что безопасно для него или ее быть честным.*

Пять минут даны для партнеров, чтобы пригласить и получить обратную связь животных друг от друга. Деятельность тогда опрошена, прося, чтобы несколько участников разделили, как их партнер "поощрил" их показывать обратную связь.

1. Представление: Почему Люди Отказывают в Обратной связи

Помощник представляет пять причин, почему люди отказывают в обратной связи. Участники приглашены разделить краткие примеры о том, когда эти барьеры применяются в их ситуациях с работой.

2. Задача записи: Поощрение Обратной связи от Других

Участникам дают рабочий лист, который содержит шесть предложений о том, как поощрить обратную связь от других. Их просят изучить предложения с их партнером по обратной связи "животных". Затем, их просят перечислить имена людей (сотрудники, наблюдатель, клиенты и прямые отчеты), с кем они тесно сотрудничают. Тогда, их требуют выбрать одного человека из того, кого они хотели бы получить обратную связь и определить обратную связь, которую они ищут от того человека.

После предыдущих действий участников просят рассмотреть предложения о том, как поощрить обратную связь от других и выбрать один, или больше они хотели бы использовать, чтобы поощрить обратную связь от человека, которого они идентифицировали. Тогда, они делят свой план с их партнером.

---

*Источник:* Приспособленный от  
Зильбермана, 2005.

Другая типовая последовательность дана в рисунке 8.3. Взятый от а курс воспитания, тема - тема получения поддержки со стороны другого взрослые. Снова, заметьте методов и руководящих принципов, как они используются. Заметьте, в частности как каждая часть дизайна течет в следующая часть.

---

### ПОДДЕРЖКА ПОЛУЧЕНИЯ РИСУНКА 8.3 ОТ ДРУГИХ ВЗРОСЛЫХ

---

Эта сессия посвящена тому, как родитель получает поддержку со стороны (и оказывает поддержку), другие взрослые, которые заботятся об их ребенке, таком как супруг, родственник, учитель и детская сиделка. Ключевое предположение - то, что воспитание не происходит в вакууме. Всегда есть другие существенные взрослые, которые могут поддержать или подорвать усилия отдельного родителя.

- **Одинокий смотритель (игра)**

Попросите, чтобы участники встали и сформировали линию.

Если они рассматривают себя как человека, который обычно сталкивается с одними только личными проблемами, они должны пойти к главе линии. В отличие от этого, если они как правило ищут помощь других в решении их личных проблем, они должны найти место к задней части линии. Участники, которые не идентифицируют ни с одним выбором, должны найти место где-нибудь в середине. Не позволяйте участникам "связке" в середине. Убедите их создать линию "единственного файла". Используйте юмор, чтобы помочь участникам чувствовать себя смягченными во время деятельности.

Когда очередь закончена, попросите, чтобы участники сформировали полукруг так, чтобы они могли видеть друг друга, держа их место.

Возьмите интервью у этих двух участников в каждом конце полукруга относительно факторов, влияющих на их саморазмещение. Спросите их, если они чувствуют себя хорошо об их положении в линии.

Укажите, что родитель должен объединить оба конца спектра: Он должен стоять на своих собственных двух ногах и также быть готов вовлечь других в проблемы, изложенные его детьми. Сравните это понятие с Одиноким Рэнджером, бурным отдельным борцом преступления, у которого, тем не менее, был кто-то, чтобы зависеть от:

Tonto.

**8. Потребность в поддержке, обратной связи и планировании (представления)**

Попросите, чтобы группа села.

Напишите *поддержку, обратную связь и планирование* бумага флипчарта или классная доска.

---

### РИСУНОК 8.3 продолжался

---

Укажите, что взрослые, отвечающие за тех же самых детей, должны дать и получить эти три вещи, чтобы максимизировать их эффективность как команда. *Поддержка* доступна, если Вы можете рассчитывать на кого-то еще, чтобы выручить, слушать Ваши расстройства и ценить Ваши усилия. *Обратная связь* - конструктивная оценка Ваших достоинств и недостатков как родитель. *Планирование* является объединенным обязательством обсудить правила, ожидания и стратегии дисциплины определенного проблемного поведения.

#### **8. Ваше собственное сопротивление сотрудничеству команды (обсуждение)**

Укажите, что у каждого родителя есть некоторое сопротивление включению других в воспитании его или её детей. Разделите свое собственное сопротивление, чтобы дать участникам пример того, что Вы имеете в виду. Возможно, Вы считаете себя более интересующимися, лучше информированными и более способными к помощи детям чем кто-то еще. Это отношение, хотя понятный и возможно даже верный, тем не менее блокирует подход команды к воспитанию.

Просите участников сформировать пары и разделить друг с другом часть их сопротивления включению других в воспитании их детей.

#### **IV. Как взрослые дисквалифицируют себя (управляемое обучение)**

Иллюстрируйте пять главных способов, которыми взрослые "дисквалифицируют" друг друга:

- Разрешение другим родителю их дети
- Хранение твердого ролевого подразделения
- Действие импульсивно
- Не стоя на их собственных двух ногах
- Непосредственно вмешиваясь в другого взрослого

Попросите, чтобы участники обеспечили примеры от своих собственных жизней.

#### **4. Руководящие принципы для воспитания команды (исследовательская группа)**

- a. Разделите участников на небольшие группы и попросите, чтобы они прочитали и обсудили рекламный проспект — “Руководящие принципы для Воспитания Команды.” Убедитесь, что указали, что это общие руководящие принципы, не твердые правила.
- b. Попросите, чтобы участники разделили свои вопросы и комментарии об этих пяти руководящих принципах. Напомните участникам, что главные действия, сделанные в этом курсе, полезны, чтобы сделать с их партнерами.

---

**РИСУНОК 8.3 продолжался**


---

**VI. Обращение с просьбами (Умственная игра образов и роли)**

6. Акция с участниками, что они, более вероятно, будут практиковать воспитание команды, если они будут чувствовать себя комфортно и квалифицированные делающие определенные запросы других взрослых.
7. Попросите, чтобы участники выбрали кого-то (супруг, родственник, учитель, детский смотритель, и так далее), к кому они хотят обратиться с просьбой. Запрос должен быть чем-то, что они хотят от того человека, который улучшит их отношения с тем человеком или отношения человека с его или её ребенком. Пригласите участников расслабляться (возможно, закрытие их глаз) и затем просить, чтобы они предположили сделать

запрос человека они выбрали. Спросите далее, “Когда Вы сделали бы его?” (ждут пятнадцать секунд), “Где Вы были бы?”..., “Что точно Вы сказали бы?”..., “Как Вы думаете человек, которого Вы выбрали, ответит?”..., “Как Вы ответили бы назад?”..., “Вы можете обратиться со своей более определенной просьбой?”

12. Попросите, чтобы доброволец описал диалог, который он или она только вообразил. Ролевой сцена с Вами как другой человек. Если человек испытывает трудность, обеспечьте тренировку.

13. Попросите, чтобы участники разделили на пары и ролевое создание их запроса их партнеру.

**VII. Что является следующим для меня (заканчивающаяся деятельность)**

- Как заключительный случай, попросите, чтобы участники разделили свои завершения к любой из следующих основ предложения:

Что-то, что я собираюсь сделать в результате вечерней сессии,

---

Я            все            еще            не            уверен            это

---

Сегодня                            вечером                            я                            учился

---

- Объясните, что участники могут разделить любую из этих мыслей, поскольку дух перемещает их. Нет никакой

потребности поднять руки или согласиться или не согласиться с тем, что сказали другие.

---

*Источник:* Уверенная Программа Воспитания, 303 Сэйри-Драйв, Принстон, Нью-Джерси 08540.

---

Рисунок 8.4 содержит еще один пример учебной последовательности. Это - модуль из продолжающейся весь день программы обучения на управлении конфликтом. Его цель состоит в том, чтобы помочь участникам оценивать, "что они приносят к конфликтным ситуациям." Отметьте разнообразие учебных действий.

---

## РИСУНОК 8.4, ЧТО ВЫ ПРИНОСИТЕ К КОНФЛИКТНЫМ СИТУАЦИЯМ

---

По их целой жизни большинство людей развило подход, который они проявляют в конфликтных ситуациях. Хотя *стиль конфликта* человека часто влияет, как она или он будет вести себя в данной ситуации, много людей не сознают свой собственный стиль. Этот модуль помогает участникам размышлять над своим собственным стилем конфликта.

### I. Чувства о конфликте (физический континуум)

- A. Попросите, чтобы участники встали и сформировали линию. Если они рассматривают себя как людей, которые обычно "очень не хотят" находиться в конфликтных ситуациях, они должны пойти к главе линии. В отличие от этого, если они как правило "смакуют" конфликтные ситуации, они должны найти место к задней части линии. Участники, которые не идентифицируют ни с одним выбором, должны найти место где-нибудь в середине. Не позволяйте участникам связке в середине. Убедите их создать линию единственного файла. Используйте юмор, чтобы помочь участникам чувствовать себя смягченными во время деятельности.
- B. Когда очередь полна, попросите, чтобы участники сформировали полукруг так, чтобы они могли видеть друг друга, держа их место.
- C. Возьмите интервью у этих двух участников в каждом конце полукруга относительно чувств, влияющих на их саморазмещение. Попросите, чтобы другие участники разделили свои чувства о конфликте. Обратите внимание на то, что дискомфорт с конфликтом довольно нормален.

### 3. Смотрение на стиль конфликта (игра)

- a. Используйте одно или больше подобных игре упражнений, которые размещают участников конфликтной ситуации.
- b. Примеры:
  - Борьба большого пальца.

- Дебатирование кого-то. Найдите проблему, что два партнера действительно не соглашаются о таком как аборт, высшая мера наказания или американская внешняя политика.
- Ломка воздушных шаров. Имейте каждого участника, взрывают воздушный шар и привязывают его к его или её лодыжке с последовательностью. Тогда дайте сигнал начать игру, в которой участники пытаются сломать воздушные шары друг друга, ступая на них. Последний человек, который будет иметь несломанный воздушный шар, является победителем.

**РИСУНОК 8.4 продолжался**

- f. Обработайте чувства участников агрессии, защитности, поражения и победы. Отметьте стратегии или стили для того, чтобы справиться с конфликтом.

**5. Оценка стиля конфликта (анкетный опрос)**

- a. Распределите Обзор Стиля управления Конфликта и попросите, чтобы участники закончили и затем выиграли свой обзор.
- b. Позвольте времени участникам делить их результаты с людьми, посаженными около них. Получите реакции и вопросы.

**IV. Испытывающие различные стили конфликта (разыгрывают по ролям)**

- Разделите участников на группы четыре (если возможный). Объясните, что каждую группу попросят притвориться, что они - группа, работа которой состоит в том, чтобы распределить 10,000\$ одной причине.
- Прежде, чем начать их встречу, дайте участникам копию приложенной формы.

*Стили обсуждения*

	Человек 1	Человек 2	Человек 3	Человек 4
Раунд 1	С	Р	Я	R
Раунд 2	Р	Я	R	С
Раунд 3	Я	R	С	Р
Раунд 4	R	С	Р	Я

Ключ: С = Конфронтационный (агрессивный, поверхностный)

Р = Убедительный (утвердительный, поддерживая себя)

И = Самосозерцательный (аналитичный, несколько примирительный)

R = Реактивный (изъятый, принимая)

- Попросите, чтобы каждая группа определяла, кто будет человеком 1, 2, 3, и 4. Объясните, что встреча будет прервана каждые пять минут, таким образом создавая четыре "раунда". Во время каждого раунда каждый участник будет вести себя

со стилем, который ей или ему назначают на диаграмме. Таким образом, по двадцатиминутному обсуждению, каждый участник примет каждый из четырех стилей (хотя в различном заказе).

- Предложите, чтобы участники разыграли свой стиль тонкими способами. Вообще не полезно преувеличить любой стиль.

---

## РИСУНОК 8.4 продолжался

---

Когда четыре раунда закончены, приглашают каждую группу обрабатывать опыт. Вы могли бы использовать эти вопросы:

Какие разрабатывают, или стили были легки или тверды для Вас выступить?

Какие чувства Вы имели от этого опыта о каждом стиле?

### V. Ваш стиль конфликта ситуативен (контрольный список)

A. Объясните, что мы склонны изменять наш стиль в зависимости от ситуации и, в частности рассматриваемые отношения. Некоторые люди конфронтационные с одним человеком и реактивные с другим.

B. Попросите, чтобы участники оценили этот вопрос для себя, заканчивая следующий контрольный список. (После того, как, написав имена трех существенных других, попросите, чтобы они проверили, как они видят свой преобладающий стиль, взаимодействуя с каждым человеком.)

- 1.
- 2.
- 3.

2. Сделайте, чтобы участники показали этот контрольный список партнеру и обсудили его друг с другом.

---

*Источник:* Приспособленный от Зильбермана, 2005, стр 355-378.

---

.....  
**БОЛЕЕ  
ПРЕКРАСНАЯ  
СТОРОНА  
УПОРЯДОЧИ  
ВАНИЯ**

Теперь, когда мы смотрели на некоторые основные правила большого пальца об упорядочивании, мы можем исследовать более тонкие упорядочивающие проблемы. У Вас есть много упорядочивающий выбор в вашем распоряжении. В этом отношении Вы можете быть по сравнению с музыкальными композиторами. Хотя

композиторы знает немного о такой камере,  
следуют за  
определенными  
"правилами" в  
письме музыки, у  
них все еще есть  
по-видимому  
бесконечное  
разнообразие  
указаний, чтобы  
взять. Иногда,  
как Бетховен,  
они могут даже  
осуществить  
ломку основных  
правил и  
получить  
ошеломляющий  
результат.  
Аналогично,  
содержание,  
которое Вы  
преподаете,  
может казаться,  
диктует  
определенную  
логическую  
последовательн  
ость, но  
содержание не  
единственный  
определяющий  
фактор.  
Предположите,  
например, что  
Вы  
преподавали  
кого-то, как  
использовать  
цифровой  
фотоаппарат.  
Если ученик

что Вы сделали бы сначала? Мы изложили этот вопрос нескольким группам из тренеров и наиболее распространенного ответа мы добираемся, должен “начаться с начала” — показывает и объясняет части камеры (ставень, линза, и таким образом, на) и их функция; обсудите различие между автофокусом и ручной центр и когда использовать каждого.

Кажется логичным начать вначале, не так ли? Все же старт в конце могло быть столь же эффективным. Вы могли показать серию photographs, некоторые несосредоточенные, некоторые слишком легкие, некоторые слишком темные, и так далее,

тогда пригласите своего ученика размышлять о том, почему эти результаты произошли

и лидерство, Сократовим способом, к неудачным мерам, предпринятым фотограф. По пути Вы могли объяснить части камера и как они взаимодействуют, чтобы получить различные результаты. В этом примере, ученике, а не содержании, влияниях последовательность. Начинаясь с исхода, Вы немедленно вовлеките студента, вызывая любопытство и захватывая его или её внимание с начала. И при этом этот метод не единственная альтернатива более традиционный подход. Есть много других возможностей.

Критическая вещь избежать состоит в том, чтобы непрерывно использовать ту же самую последовательность.

*Признак активных программ обучения - разнообразие последовательностей используемый, чтобы держать участников не только просыпаются, но также и изучение.*

Давайте рассматривать четыре способа изменить учебную последовательность:

- 1. Ваш дизайн может пойти от генерала в определенное или от определенного до генерала.** Вы учите, что участники, с практическими рекомендациями, устанавливают потребительский кредит. Вы могли определить то, что заставляет хорошую оплату сделать запись и затем дать пример случая, иллюстрирующий положительную платежную историю одного клиента. Или Вы могли полностью изменить последовательность, обеспечивая пример случая, последовавший определением.
- 2. Преподавая процедуру, Вы могли начать с первого шага или последнего шага процедуры.** Вы учите

участников, как собрать заявление прибыли и убытков. Вы могли начать, объясняя основные элементы и возобновить постепенную демонстрацию компилирования заявления. Или Вы могли представить законченный финансовый отчет и работать назад, показывая, как практический результат представляет прибыль или потерю.

3. ***Вы могли поместить основанную на опыте деятельность перед довольным представлением или следовать за довольным представлением с основанным на опыте осуществлением.*** Вы решили обсудить четыре manipulativecommunication ролевых игры людей (обвинение, недовольное, умиротворение,

и интеллектуализирование). Чтобы укрепить представление, Вы проектировали ролевою игру в который различные члены групп четырех каждой выставок одна из этих ролей. Помещая ролевою игру прежде, чем представление позволило бы Вам зацеплять непосредственный участвующий интерес и обеспечивать примеры, чтобы обратиться к в представлении. Однако, помещая ролевою игру после того, как представление также работало бы хорошо, помогая разъяснять (основано на опыте), что было уже представлено (дидактически).

**4. Вы могли преподавать от теории до практики или от практики до теории.** Вы начинаете советующийся модуль, объясняя, как directconfrontation увеличивает сопротивление в защитных служащих. Вы следуете за своим теоретическим входом с шансом практиковать косвенные способы исправить работу и более низкое сопротивление. Альтернативно, Вы могли бы начать, практикуя косвенные подходы и затем обсуждая, почему сопротивление служащего ниже, когда эта стратегия используется.

В дополнение к изменению последовательностей Вы можете также поместить компоненты дизайна во множество *положений*. Возьмите, например, практикуя сложное умение. Сессия практики обычно помещается **в конце** длинной последовательности объяснения и демонстрации. Это часто имеет смысл, однако, чтобы иметь участников практикуют умение **в thebeginning** без выгоды предшествующей инструкции только, чтобы видеть, как wellthey делают. Вы можете тогда возвратиться и исследовать умение, часть частью. Частые сессии практики могут также произойти **во время** демонстрационной фазы и объяснения. Тренер может показать умение в целом, и участники практикуют его; тренер тогда сосредотачивается на определенном аспекте умения, и участники практикуют все умение снова. Каждый раз умение сломано далее и далее тренером, но участники всегда пытаются практиковать его в целом.

Успех эффективной учебной последовательности часто находится в *потоке* от одной части дизайна к другому. Худший вид учебной последовательности - устойчивая прогрессия тем невзирая на строительство участвующего интереса, выдвигание на первый план связей между частями, рециркуляция более раннего материала или заключение удовлетворительно. Вот некоторые подсказки, чтобы улучшить поток дизайна:

1. Используйте что Рут Кларк (2014) требования “Принцип Увеличения масштаба изображения.” Представляя

участников новой информации, дайте им широкую картину прежде, чем проникнуть в детали. Ученик нуждается что

Кларк называет “продвинутого организатора” перед возможностью уладить новую информацию. После представления большой картины тренер “изменяет масштаб изображения в” на некоторой детали, возвращаясь к нему периодически, чтобы показать участнику, как каждая деталь касается целого. Кларк обеспечивает следующий пример.

Преподавая работу представителя по обслуживанию клиентов к новой высокой разрешающей способности, Вы могли описать последовательность технологических операций работы среди функциональных единиц в отделе обслуживания клиентов. Тогда Вы могли бы возобновить объяснение представительной работы, возвращающейся в критические моменты к блок-схеме, чтобы показать интерфейсы между работой и другими ведомственными функциями. Новому представителю по обслуживанию клиентов можно было также подарить краткий обзор главных типов потребительских звонков, которые он будет принимать и как они касаются друг друга. Тогда, поскольку подробная информация дана о каждом типе требования, большая картина может быть представлена снова, давая более подробную информацию о том, как типы требования касаются друг друга.

2. Учебная последовательность должна быть похожей на спираль, а не прямую линию. Повторно введите позже навыки и идеи, преподававшие ранее в последовательности. Если умение или рассматриваемая идея сложны, введите его сначала на простом уровне и затем преподавайте его на больших уровнях сложности, поскольку курс разворачивается. Обучение в управлении конфликтом обеспечивает хороший пример.

Основное умение в управлении конфликтом - способность слушать внимательно к противнику. Как правило, активные навыки слушания подчеркнуты рано в программе. Поскольку она вводит посредничество и методы переговоров, тренер может легко указать, как активное слушание - основание этих более современных инструментов. Кроме того нахождение в трудном пятне посредничества или ведения переговоров об этих интенсивных конфликтах интересов резко проверяет способность слушать внимательно.

3. Избегайте убеждения погрузиться прямо в важную часть Вашего дизайна. Добавьте краткую деятельность или краткое представление, чтобы настроить главный случай и построить побуждение. Перед важной задачей нагрейте группу с более легким осуществлением, подобным, но не столь серьезные как то, чтобы

следовать. Иногда, изменение в дизайне, который расширяет или переадресовывает центр, необходимо для следующего опыта быть более эффективным.

В тимбилдинге или программах развития лидерства, происходит решающий момент, когда каждый участник собирается получить серьезную обратную связь пэра о ней или его поведении в программе к настоящему времени. Уровень беспокойства группы повышается круто. Прежде, чем дать заключительные инструкции, тренер может использовать следующую аналогию: “Обратная связь походит на подарок. Возьмите его как таковой. Как любой подарок, Вам не может понравиться он. Но, если это из уважаемого источника, Вы можете всегда возвращать его ‘в магазин’ без дающего, знающего.” Вставка этой части в дизайне помогла уменьшать напряженность, и участники были более восприимчивыми к своему первому опыту, получающему обратную связь пэра.

4. Время от времени постройте учебную последовательность вокруг критического инцидента, проблема, которая будет решена, или задача, которая будет достигнута, а не ряд понятий или навыков, которые будут изучены. Часто, тренеры используют дидактические обучающие методы, когда участники могут учиться вместо этого из их собственного запроса. Способы запроса изучения всегда более активные чем зависимые от тренера.

Кассиры банка новичка обязаны изучать, как идентифицировать поддельные счета. Обычная учебная последовательность - аккуратное представление, с рекламными проспектами, недостатков, чтобы наблюдать за, такие как белизна портрета, сломанных пилообразных пунктов вокруг оправы печати, неравного интервала регистрационных номеров и расплывчатых линий в орнаменте в виде завитков, окружающем цифры. Более активный подход должен был бы попросить, чтобы ученики попытались различить поддельные и неподдельные счета без выгоды предшествующей инструкции, разделяя их доказательства, как они делают так. Тренер мог тогда указать на другие контрольные признаки подделки. Еще один подход должен был бы попросить, чтобы ученики исследовали некоторые подлинные счета и развили гипотезы о том, как они напечатаны, чтобы препятствовать подделыванию.

5. Закрытие учебной последовательности может быть наивысшим или рефлексивным. Иногда последовательность должна закончиться ударом, чтобы подчеркнуть выполнение. Например, драматический конец мог состоять из сверкающего заключительного представления, соревнования межгруппы, ролевая игра, которая служит генеральной репетицией для более позднего заявления или стимулирующим примером. В других случаях, однако, может быть более уместно свести на нет, обрабатывая реакции на

материал, делая связи с навыками ранее изученными, производя заключительные вопросы о темах, которые все еще неясны, или обеспечение вызывает, чтобы помнить назад в реальном мире.

В проектировании закрытия действительного учебного модуля на Навыки лидерства для мира VUCA, тренеры сообщают группа определяемого Щебета hashtag (#1Thing\_\_\_ для пример, #1ThingLeadership). Она спросила участников зарегистрировать в их Щебет считает и в 140 характерах или меньше, разделите один ключевой пункт, которым они учились из сессии регистрация чириканья. Ищите и покажите их ключевые пункты как их отправлены. Скажите им делать это упражнение 3 дни, 1 неделя, и Спустя 2 недели после сессии, чтобы освежить их воспоминания, когда они вернулись на работе. Результаты были “Изучены важность самосознание моих собственных сил/слабостей. Недостаточно знать их. #1ThingLeadership.” “Ничего себе, я никогда не думал о назначении задач, основанных на их силах вместо их типичные обязанности. #1ThingLeadership.”

*Источник:* Венди Гейтс Корбетт, Миссиссипи, CPLP

.....  
**EXPERIEN-**

**TIAL**

**ИЗУЧЕНИЕ  
ПОСЛЕДОВАТ  
ЕЛЬНОСТИ**

Упорядочивание решительно основанного на опыте обучения требует особенный соображение. В таком обучении, изучая потоки не от дидактического представления, но от того, что участники обнаруживают для себя как

результат сильных событий тренер проектировал для них. Ценность любой основанной на опыте деятельности изучения увеличена, спрашивают - участники луга, чтобы размышлять над опытом они только имели, и исследовать его значения. Этот период отражения часто упоминается как *процесс* - *ingor расспрос* периода. Рисунок 8.5 описывает трехэтапную последовательность для того, чтобы обработать богатый опыт обучения,

названный, "Что?И что же?  
Теперь, что?"

---

### **РИСУНОК 8.5, ЧТО?И что же? ТЕПЕРЬ, ЧТО?**

---

Что?

Возьмите участников через опыт, который является соответствующим Вашей теме.

Эти события могли бы включать любое следующее:

- Игра или осуществление моделирования
- Производственная практика
- Видео
- Дебаты
- Ролевая игра
- Умственное осуществление образов

---

### РИСУНОК 8.5 продолжался

---

Попросите, чтобы участники разделили *то, что* произошло с ними во время опыта:

- Что они делали?
- Что они наблюдали? Думайте о?
- Какие чувства они имели во время опыта?

И что же?

Затем попросите, чтобы участники спросили себя *так что?*

- Какую пользу они извлекали из опыта?
- Что они изучали? Повторно учитесь?
- Каковы значения деятельности?
- Как делает опыт (если это - моделирование, или разыграйте по ролям), касаются реального мира?

Теперь, что?

Наконец, попросите, чтобы участники рассмотрели *теперь что?*

- Как Вы хотите сделать вещи по-другому в будущем?
- Как Вы можете расширить изучение, что Вы имели?
- Какие шаги Вы можете сделать, чтобы применить то, что Вы изучили?

Лучший способ объяснить каждый шаг состоит в том, чтобы сделать так с примером. Как упомянуто в Главе 6, много игр напоминают классическое осуществление сотрудничества соревнования, Игру Дилеммы Заключенного. Один пример - игра соответственно под названием Игра Жизни. Рисунок 8.6 представляет инструкции.

---

---

### РИСУНОК 8.6 ИГРА ЖИЗНИ

---

Это - игра, которая будет играть шесть группами любого размера, хотя корректировки могут быть внесены, чтобы разместить меньше групп. У каждой группы должно быть приблизительно то же самое число игроков. Цель для каждой группы, "чтобы победить столько, сколько Вы можете."

**РИСУНОК 8.6 продолжался****ПРОЦЕДУРА**

Есть шесть раундов к игре. Для каждого раунда каждая группа выбирает или Y или X (не зная то, что другие группы выбрали), и пишет его выбор на листке бумаги. Все промахи вручены тренеру, который соответствует им и объявляет о результатах. Выплата каждой группы зависит от комбинации выбора, сделанного группами. Для шести групп есть семь возможных комбинаций:

<i>Комбинации</i>	<i>Выплаты</i>
Все выбирают X	Все теряют 2\$
Пять выбирают X; каждый выбирает, Y	Xs выигрывают 2\$;
Четыре выбирают X; два выбирают, Y	Y проигрывает, Xs за 10\$ выигрывают 4\$; Ys теряют
Три выбирают X; три выбирают, Y	победу Xs за 8\$ 6\$;
Два выбирают X; четыре выбирают Y, который	Ys теряют победу Xs за 6\$ 8\$; Ys
Каждый выбирает X; пять выбирают Y, Все	теряют 4\$ X побед 10\$; Ys теряют 2\$
выбирают Y	Вся победа 2\$

Другие графики выплаты могут легко быть произведены меньше чем для шести групп. После третьих и пятых раундов пособие сделано для десятиминутной сессии переговоров между единственными представителями любой группы, которая хочет участвовать. Переговоры, если проводящийся, должны быть достаточно громкими для всех в комнате, чтобы услышать. Перед этими возможностями для переговоров тренер объявляет, что выплата (победы и потери) будет утроена для четвертый раунд и умноженный десятикратный для шестого (последнего) раунда.

После преодоления Игры Жизни участники будут иметь много реакций, особенно возмутят в командах, которые не сотрудничали (эти шесть групп редко хотят сотрудничать всем выбором Y), и презрение к любым группам, которые использовали обман. Некоторые участники выступают, “Это - только игра,” в то время как другие отнесутся к нему очень серьезно. В, *какой?* часть процесса, крайне важно получить

эти реакции и наблюдения, чтобы реализовать потенциал этой основанной на опыте деятельности. Самая большая ошибка состоит в том, чтобы проанализировать игру слишком быстро прежде, чем позволить чувствам быть выраженными. После замечания, что произошло во время игры и что чувствовали участники, квалифицированный помощник ведет группу в, ***итак, что?*** стадия. Здесь, участники начинают развивать много способности проникновения в суть.

Они отмечают, что мир просто не разделен на хороших парней и плохих парней. Они понимают, что поведения, возможно, произошли во время переговоров, которые вдохновят доверие и сотрудничество. Они также наблюдают, как группы, которые проигрывали в большой степени часто, вели себя как жертвы и были не в состоянии видеть, что у них была власть перевернуть их состояние.

После достижения этой способности проникновения в суть участникам можно теперь помочь сделать некоторое обобщение. Среди принципов и learnings, который мог бы появиться, они:

- Все стороны в организации ответственны за создание ее окончательного климата.
- Действия одной единицы неизменно затрагивают действия других.
- Группы с властью отказываются провести переговоры.
- Переговоры являются самыми эффективными, когда каждая сторона признает свои потребности прямым способом и признает ее различия для других в манере необвинения.

В этом пункте участники обычно мотивируются, чтобы начать применять опыт к их собственной организации в финале **теперь что?** шаг. Когда все участники принадлежат той же самой организации, обсуждение может обратиться к соревнованию межгруппы в пределах их собственных разрядов и способов облегчить ее. Когда участники приезжают из различных организаций, отдельные участники могут разделить ситуации со случаем для совета и адвоката пэров.

Как Вы можете видеть, после этого цикла позволяет Вам базировать всю учебную последовательность на одном опыте. Два компонента ключевые для эффективной основанной на опыте учебной последовательности: структурированный **опыт**, который богат потенциалом и рядом **вопросов** развить его, включая их:

1. Что произошло?
2. Как Вы чувствовали об этом?
3. Что Вы наблюдали о своем поведении и поведении других во время этого опыта?

4. Что мы можем изучить из этого опыта?
5. Как Вы можете применить эти learnings к своей жизни или работе?

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ**

---

**УПОРЯДОЧИВАНИЕ АКТИВНЫХ УЧЕБНЫХ ДЕЙСТВИЙ**

Рассмотрите все упорядочивающие идеи в этой главе и выберите один или больше использовать в проектировании или перепроектировании Вашего собственного учебного модуля. Обрисуйте в общих чертах свои мысли ниже.

Цели:

Области для изменения:

- Получение различного соединения действий
- Улучшение потока
- Полностью изменяющий обычно используемые последовательности
- Изменяющееся размещение действий
- Улучшающиеся начала и окончания
- Обеспечение основанных на опыте циклов изучения

Схема:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

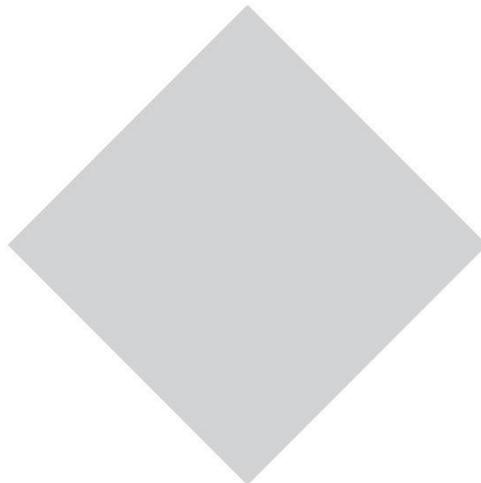
“Я встретился в первый раз с Мэлом, когда я начал говорить на национальной конференции. Комната, в которой я представил, была всегда следующей за Мэлом. За первые несколько минут его представления ушел бы гудок поезда, и вся сессия должна будет остановиться и приспособиться. Я всегда говорил бы, ‘Эй — Мэл ближайший — убедитесь, что не пропустил его следующее представление!’”

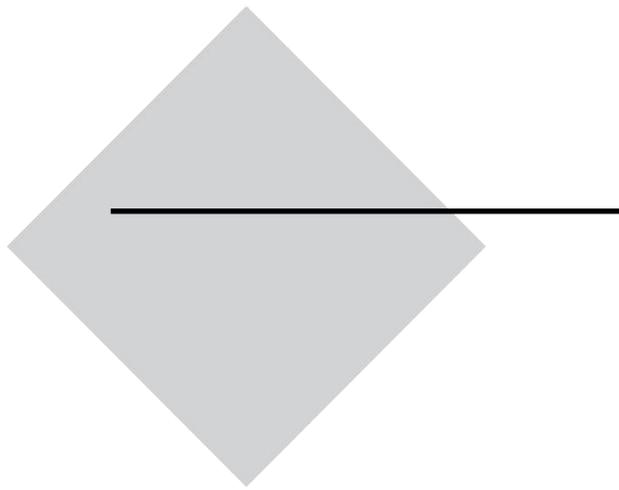
“Когда я сказал Мэлу, что я делал, он смеялся. Но тогда минуту спустя он сказал, ‘Вы не используете эту возможность для самого полного!’ Он тогда сказал мне, что я должен сказать ‘Эй — слышат тот гудок поезда! Это - поезд для того, чтобы оценить обучение. Это - Ваш последний шанс войти в поезд или быть оставленным в платформе!’”

“Это кажется забавным, но это действительно работало! Участники остановились бы и смотрели бы на меня и затем начали бы делать заметки и задавать лучшие вопросы в результате.”

“Мэл стал наставником мне и помог мне увеличивать свой бизнес и свой потенциал как консультант нашей профессии. Мир обучения и развития потерял наставник, но воздействие Мэла будет жить на, и когда я услышу гудок поезда, я хочу войти в тот поезд!”

Teri B. Lund Strategic Assessment & Evaluation LLC





## *Chapter Nine*

# Активное планирование Программы обучения

..... ***V*** этом пункте в дизайне Вашей активной программы обучения, you've established Ваши цели и упорядоченные действия, чтобы поддержать их. Вы теперь достигли точки, где Вы можете организовать все свои дизайнерские идеи о данной теме в полную программу. Этот заключительный шаг в проектировании вовлекает создание внешней оболочки программы, иногда называемой "макродизайном".

.....  
**МАКРОДИЗАЙН**

Введение, чтобы Отделиться Два предложило, чтобы активная программа обучения характеризовалась

- Умеренный уровень содержания
- Баланс между эмоциональным, поведенческим, и познавательным изучением
- Множество изучения подходов
- Возможности для участия группы
- Использование экспертизы участников
- Рециркуляция ранее изученных понятий и навыков
- Реальное решение задач
- Пособие на будущее планирование

С этими особенностями в памяти, давайте рассмотрим макродизайн для полной программы минимума длины шести часов. Если Ваше время ограничено, может быть трудно использовать все аспекты этого плана. В этом случае приспособьте макродизайн, который следует к Вашим временным ограничениям.

*Активное обучение: руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок, четвертого выпуска.*

Мэл Зильберман и Элейн Бич, которой помогает Кэрол Ауэрбах  
© 2015 партнерами отлива, inc. Изданный 2015 John Wiley & Sons Inc.

### **Открытие действий**

Действия дизайнера, которые строят интерес ко всему курсу и вводят некоторые главные идеи первой части программы. Также используйте это время для строительства группы и узнавания об участниках. Начальный пример, который приглашает участников начинать думать о предмете, может быть хорошей отправной точкой. Это - также время, чтобы требовать начальных вопросов участников об изучаемой теме. Если курс ориентируется на умение, попросите, чтобы участники испытали навыки без выгоды предшествующей инструкции только, чтобы видеть, как хорошо они делают.

### **Стандартные блоки**

Действия дизайнера, которые и преподают элементарные знания и навыки и исследуют отношения участников и чувства о теме. Активно вовлеките участников, вкрапляя представления возможностями для участия группы. Используйте альтернативные методы к чтению лекций и основанным на опыте подходам изучения для разнообразия.

### **Средние действия**

Действия дизайнера, которые помогают участникам рассматривать стандартные блоки и вводить идеи, которые будут покрыты на следующей стадии программы. Ролевая игра, моделирование и упражнения наблюдения; примеры; назначенные проекты; и могут быть показаны другие сопоставимые методы.

### **Продвинутое знание и навыки**

Действия дизайнера, которые преподают материал курса на более продвинутом уровне. Подчеркните решение задач реального мира. Делайте все возможное переработать информацию и навыки, представленные ранее. Особенно помните использование экспертизы участников. Вытяните их чувства о том, что они изучают.

### **Закрытие действий**

Действия дизайна, которые помогают участникам проверять свои знания и умения и поощряют их применять эти действия к новым проблемам и на рабочем месте (или задний дом) ситуации. Позвольте время для урегулирования цели, планирования действия и рассмотрения или домашних спиной прикладных проблем на рабочем месте.

Чтобы иллюстрировать этот макродизайн с пятью частями, исследуйте рисунок 9.1, программу обучения при тренировке и рекомендации навыкам, что был разработан

как часть продолжающейся программы развития для группы новых менеджеры в крупной фармацевтической компании. Детали каждого  
деятельность была устранена так, чтобы Вы могли легко следовать за генералом  
схема макродизайна. Поскольку Вы читаете эту схему, имеете в виду  
то, что проектирование программы было развито как интенсивное двухдневное  
семинар. Если программа была более длинной в продолжительности или учла  
время назад на работе во время него, определенных проектах каждой секции  
возможно, очень отличалось. Программа, которую Вы проектируете, будет  
отличайтесь из-за природы Вашей учебной темы, Вашей оценки участники и Ваши полные учебные цели. Однако, Вы должны сочтите этот макродизайн приспособляемым к Вашей ситуации.

---

### **РИСУНОК 9.1 ТРЕНИРУЮЩАЯ И СОВЕТУЮЩАЯСЯ ПРОГРАММА**

---

Эта двухдневная программа разработана, чтобы увеличить навыки менеджера как тренера и как адвокат. Как тренер, менеджер идентифицирует потребность среди служащих для инструкции и руководства, обычно связываемого непосредственно с их текущими назначениями работы — например, у служащего может быть трудность, изучая новую компьютерную систему. В тренирующих отношениях служащие открыты для совета и показывают немного защитности. Как адвокат, менеджер идентифицирует проблему, которая вмешивается в проведение работ служащих — например, служащий может страдать от выгорания и быть лишенным занимательности в работе. Менеджер должен переключиться от тренировки до советуемого способа, когда служащие не так открыты для его или её входа. В советуемых отношениях менеджер строит доверие, приближаясь к служащему в особенно благосклонной, неугрожающей манере.

Программа дает равный вес эмоциональным, поведенческим, и познавательным аспектам темы. Это основывается на обучении, которое участники уже получили о Myers-Briggs Type Indicator (MBTI),

инструменте, в котором эффекты индивидуальности печатают на работе, поскольку менеджер может быть исследован.

## 21. Открытие упражнений

### А. Введение и цели

Ключевые сроки

Тренировка

Рекомендация

### Цели

Оценить роль что, тренируя и рекомендуя игре в работе менеджера

Изучить и практиковать тренирующие навыки

Изучить и практиковать советующиеся навыки

---

### РИСУНОК 9.1 продолжался

---

(Тренер начинает с замечаний о тренировке сроков и рекомендации и разделяет ее или его цели с учебной группой.)

- Роль тренировки и рекомендации

Обсуждение: Спросите, “Что события Вы имели быть тренируемым и советовались другими?” “Что тренировка и рекомендация поведением были эффективны и неэффективны?”

Деятельность: Сделайте, чтобы участники идентифицировали определенные примеры, в которых тренировка и рекомендация имели место (или мог бы иметь место) в Вашей работе как менеджер.

Обсуждение: Спросите, “Какова выгода тренировки и рекомендации эффективно?”

Видеозапись: Наблюдайте “Тренировку и Рекомендацию” (краткий обзор этих двух навыков).

(Эта секция - последовательность действий, разработанных, чтобы достигнуть тимбилдинга, оценки на месте и непосредственной причастности изучения. Хотя участники уже знают друг друга, они становятся повторно познакомившими, обсуждая их предшествующие события и текущие представления. В то же самое время тренер может оценить отношения участников об учебной теме. Видео используется не только, чтобы разъяснить далее различие между тренировкой и рекомендацией, но также и стимулировать интерес к дальнейшему профессиональному развитию.)

## 6. Стандартные блоки

### А. Тренировка служащих

Деятельность: Сделайте рвущее бумагу осуществление, которое доказывает, что тренировка просто не говорит кому-то, что сделать.

Деятельность: Сделайте, чтобы участники наблюдали ролевую игру, в которой кто-то изучает что-то новое.

Деятельность: Имейте практику участников, преподавая новое умение или процедуру служащему.

Обсуждение: Спросите, “Как Ваш МВТІ представляет аффект, как Вы тренируете служащих?”

(Первая главная учебная последовательность начинается с осуществления, демонстрирующего общие недостатки в тренировке

другого человека. Участников тогда просят наблюдать эффективные процедуры тренировки и применить то, что они наблюдали в их реальной ситуации с работой об обучении умения или процедуры другому участнику. Последовательность заканчивается интересным обменом между участниками с противопоставлением профилей MBTI относительно потребностей, которые каждый имеет в тренирующей ситуации.)

---

**РИСУНОК 9.1 продолжался**

---

**14.Рекомендация служащим**

Обсуждение: Спросите, “Как Вы чувствуете, когда Вы должны порекомендовать стойкому служащему?”

Представление: Обеспечьте руководящие принципы для того, чтобы они дали исполнительную обратную связь.

Деятельность: Имейте навыки обратной связи практики участников.

Деятельность: Сделайте, чтобы участники изучили способы активно слушать, отразить назад, что люди говорят и задают вопросы исследования.

Демонстрация: Сделайте, чтобы участники участвовали в советуемому интервью.

Деятельность: Имейте интервью рекомендации практики участников.

Обсуждение: Спросите, “Как Ваш MBTI представляет аффект, как Вы рекомендуете служащим?”

(Вторая учебная последовательность начинается с эмоционального рассмотрения проблем, врожденных от советуемых служащих. Это тогда представляет основные навыки рекомендации [обратная связь, слушание, опрос и отражение] и обеспечивает возможности для практики. В конце последовательности второе обсуждение MBTI, на сей раз исследуя, как противопоставление стилей затрагивает успех советуемого опыта.)

**III. Средние действия****A. Проблема Case Review**

1. Деятельность: Сделайте, чтобы участники определили, требует ли ситуация со случаем тренировки или рекомендации, и обрисуйте в общих чертах необходимые действия.
2. Обсуждение: Спросите, “Чем вопросы остаются для Вас относительно того, когда и как тренировка и рекомендация навыкам применены?”

(Прежде, чем, начиная продвинутые темы, тренер попросит, чтобы участники размышляли над тем, что они изучили, разъясняя их понимание соответствующих ролей тренировки и рекомендации.)

**IV. Продвинутые навыки**

- Больше проблем в тренировке и рекомендации

Демонстрация: Продемонстрируйте контакт с гневом и сопротивлением.

Деятельность: Имейте практику участников, имеющую дело с гневом и сопротивлением.

---

**РИСУНОК 9.1 продолжался**

---

- Демонстрация: Продемонстрируйте мотивацию более высокая работа.
- Деятельность: Имейте практику участников, мотивирующую более высокую работу.
- Обсуждение: Спросите, “Как уверенный Вы чувствуете об обработке с Вашей ролью тренера и адвоката?”
- Деятельность: Сделайте, чтобы участники выполнили, критиковали и сделали заново ролевые игры множества тренировки и рекомендации ситуациям.

(Цель этого раздела программы не только, чтобы считать новые проблемы [гневом или сопротивлением и мотивацией более высокой работы], но также и обработать появляющиеся чувства и полировать трудные навыки. Последние два действия признают, что тренировка и рекомендация - сливающаяся смесь эмоциональных и поведенческих элементов. Участников просят репетировать их новооткрытые навыки во множестве ситуаций, чтобы максимизировать передачу обучения назад на работе.)

- **Окончание действий**

Консультация пэра

Деятельность: Сделайте, чтобы участники использовали поддерживающих участников в качестве консультантов по вопросам спины на проблемах работы с трудными служащими.

Планирование действия

Обсуждение: Обсудите шаги, должен был гарантировать задержание навыков.

Деятельность: Сделайте, чтобы участники развили самоконтракт для того, чтобы улучшить их тренировку и рекомендацию навыкам.

(Когда тренер просит, чтобы участники действовали как консультанты друг для друга, консультационная деятельность пэра становится обзором участников знаний, извлекли пользу. Планирование действия включено в дизайн, чтобы мотивировать назад на заявлении о приеме на работу.)

---

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ**

---

**ПЛАНИРОВАНИЕ АКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ**

Используйте пространство, обеспеченное в этом рабочем листе, чтобы обрисовать в общих чертах полную активную собственную программу обучения. Проверьте результаты против особенностей активной программы обучения.

**Открытие упражнений**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Стандартные блоки**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Средние действия**

---

---

---

---

---

---

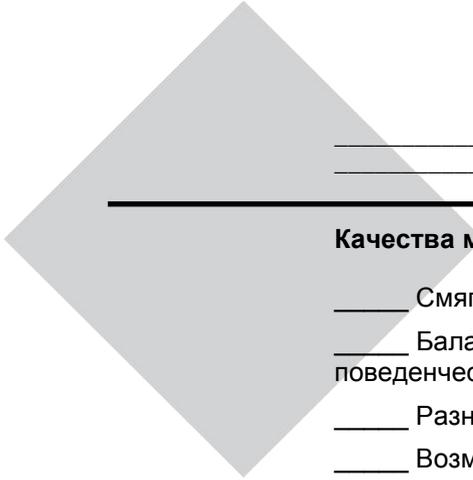
---

---

---

---





---

**Качества моей программы:**

- Смягчают уровень содержания
  - Баланс между эмоциональным, поведенческим, и познавательным изучением
  - Разнообразие изучения подходов
  - Возможности для участия группы
  - Использование экспертизы участников
  - Рециркуляция ранее изученных понятий и навыков
  - Реальное решение задач
  - Пособие на будущее планирование
- 

## *Chapter Ten*

# Слияние Активное изучение во всем обучении

..... В прошлое десятилетие число инструментов, доступных тренерам, расширило rapidlywithin; больше не тренеры, ограниченные ко времени и расходу лично учебных сессий. С помощью технологии тренеры могут теперь проектировать программы, не волнуясь о географической близости. Онлайн курсы, webinars, и веб-конференции - все

практические и эффективные стоимостью варианты, проектируя Ваши активные программы обучения.

В то время как технология предоставила много больших авансов ученикам, для тренеров важно знать, когда и как использовать ту технологию больше всего эффективно. Не каждая проблема требует учебного решения; точно так же не каждое учебное решение требует технологии. Уловка выясняет, как технология может лучше всего увеличить и расширить опыт обучения для участников, все еще придерживаясь ключевых принципов активного обучения.

Несколько пунктов разъяснения необходимы прежде, чем мы исследуем варианты в вашем распоряжении. Использование технологии в обучении обычно упоминается как *электронное изучение*. У электронного изучения есть различные формы и множество определений. Пока вся промышленность не обоснуется на точно тех же самых определениях, следующее удовлетворит наши потребности для этой книги. Мы разделили технические возможности изучения на четыре категории.

- **Асинхронное Электронное изучение:** сеть и машинный trainingthat могут быть взяты любым в в любое время
- **Основанное на группе Электронное изучение:** синхронные Интернет-трансляции или webinars, обычно с ограниченным взаимодействием, но проводимый когда-то

*Активное обучение: руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок, четвертого выпуска.*

Мэл Зильберман и Элейн Бич, которой помогает Кэрол Ауэрбах  
© 2015 партнерами отлива, inc. Изданный 2015 John Wiley & Sons Inc.

22. **Действительное Обучение Классной комнаты:** очень интерактивный *synchronousonline*, ведомый преподавателями обучение, используя сетевую платформу классной комнаты (Хаггет)
23. **Смешанное Изучение:** электронное изучение (синхронный и асинхронный) объединилось с ведомым преподавателями обучением классной комнаты, независимым изучением, виртуальной реальностью, случаем классной комнаты, которым щелкают и социальными СМИ, используя в своих интересах способ поставки, который необходим каждый раз

*Асинхронный* термин использован, чтобы описать изучение, которое не должно иметь место в то же самое время. Так, участники могут взять курс, когда и где они выбирают. *Синхронный* случай изучения - тот, в котором участники учатся в то же самое время. Действительные учебные классные комнаты очень интерактивные, и смешанное изучение использует в своих интересах и асинхронные и синхронные способы, чтобы создать дополнительные типы процессов обучения. Давайте смотреть на каждого более подробно.

АСИНХРОН  
НОЕ  
ЭЛЕКТРОННОЕ  
ИЗУЧЕНИЕ

Асинхронный курс электронного изучения - рассчитанная на индивидуальную скорость обучения инструкция, взятая компьютер, обычно загружаемый с Интернета. Эти курсы являются лучшими для ситуаций, когда Вы хотите поставить последовательное обучение группе участников, которые не могут быть расположены в том же самом месте. Электронное изучение - отличный выбор для учебных ситуаций, где ученики нуждаются в доступе к материальным 24 часам в день, 7 дням в неделю. Это также работает хорошо, когда содержание должно быть точно тем же самым для каждого участника.

Прежде, чем Вы примете решение заменить Ваши программы обучения классной комнаты электронным изучением, Вы должны принять во внимание относительные неудобства этих типов

курсов.  
Нанимаясь,  
интерактивное  
электронное  
изучение  
требует  
обширного  
времени  
разработки  
обучаемыми  
учебными  
проектировщика  
ми, и та  
стоимость  
передана  
покупателю.  
Курс может  
быть  
техническим  
чудом, все же  
не в состоянии  
соответствоват  
ь  
предварительн  
ым знаниям  
учеников,  
нацеливая  
содержание  
курса или  
слишком  
высоко или  
слишком низко  
для его  
аудитории.  
Онлайн курсы  
также могут не  
оправдать  
надежды  
участников,  
потому что  
много учеников  
хотят говорить

и разделить их опыт с другими. Электронное изучение удобно, потому что это - независимая деятельность, все же та же самая независимость означает учиться, имеет место в изоляции, без выгоды поддержки пэра.

Электронное изучение может быть развито в Вашей организации или доступно через различных учебных продавцов, каждый из которых обеспечивает изменение

уровни изошренности в их продуктах. Вот вопросы к рассмотрите, когда Вы оцените программу электронного изучения продавца:

- Насколько легкий это для новых пользователей, чтобы провести их путь через курс?
- Курс предлагает предварительное и заключительный тест, чтобы оценить участвующее изучение?
- Курс предлагает способ для хорошо осведомленных учеников обойти исходную команду?
- Курс предлагает больше чем просто текст на экране?
- Ситуации используются в реалистичных видеоклипах?
- Есть ли индикатор выполнения, который показывает, сколько ученик закончил всюду по курсу?
- Курс предлагает исправление для неправильных ответов в пределах модулей курса?
- Курс обеспечивает пригодные для печатания документы как еду на дом для ученика?
- Вы хотели бы взять этот курс себя?

Важный ключ к успеху с электронным изучением должен диагностировать точно, что учебная проблема, и определите, обеспечит ли изучение онлайн лучшее решение. Вот три примера независимого электронного изучения на рабочем месте, два из которых были успешны и тот, который не был.

**ПРИМЕР:** у многочисленной продовольственной компании было производство facilities throughout Соединенные Штаты. Правительство потребовало, чтобы каждый из этих заводов следовал за Хорошими Производственными Принципами (GMPs), так же как обеспечил регулярное обучение на переданных под мандат программах безопасности. Обучение должно было быть доступным служащим на каждом изменении, и это должно было быть совместимо с каждой поставкой. Хотя многие из этих средств откладывают Дни Безопасности, в течение которых служащие получили ценность дня обучения технике безопасности, они были только намечены один раз в год. Если

служащий присоединился к компании месяц, неделя или спустя день после Дня Безопасности, они были упущены из регулярной инструкции тем безопасности и потенциально находились в опасности в пределах завода. Наблюдатели и менеджеры по безопасности провели много своего времени в течение года, лично рассказывая новым служащим о программах, которые они пропустили в День Безопасности.

Онлайн изучение обеспечило справедливо прямое решение этой учебной дилеммы. С помощью компьютерных помещенных автоматизированных рабочих мест

около производственного пола, но достаточно далеко далеко, чтобы предотвратить отвлечение, служащие могли получить доступ к обучению технике безопасности, когда и где это было самым удобным для них. Обучение служащего не зависело от графика наблюдателя или доступности менеджера по безопасности. Последовательный формат гарантировал, что каждый служащий получит каждую часть учебного курса каждый раз. Дополнительно, заключительный тест с набором, мимолетный уровень гарантировал, что у каждого служащего было, по крайней мере, элементарное знание материала курса прежде, чем возвратиться в заводской цех. В этом случае электронное изучение было правильным решением этой особой проблемы.

**ПРИМЕР:** Внутренние советы управления предложили высоко-potentialemployees возможность работать над проектами и действиями, чтобы улучшить полный успех крупной компании. Лидеры этих правлений искали способ предоставить обучение их участникам на теме управления изменениями. Ведомый преподавателями курс об этой теме был предложен всюду по компании в предшествующих годах, но правления интересовались попыткой чего-то нового. Они исследовали варианты онлайн и решили выбрать тот, предлагаемый очень известным учебным продавцом.

Члены правления получили информацию о том, как получить доступ к курсу через Интернет. Им дали несколько недель, чтобы закончить курс, и затем попросились обеспечить оценку их опыта. Здесь были некоторые их комментарии об обучении онлайн:

“Мне понравилось брать курс за моим столом, хотя я отсутствую в открытом — было иногда трудно сконцентрироваться с людьми вокруг меня. В следующий раз я попытался бы занять офис.”

“Я предпочитаю личное взаимодействие живого курса и способности разделить примеры и learnings с другими во время курса. Я учусь лучше посредством наблюдения и выполнения вместо чтения.”

“Мне понравилось бы быть в состоянии получить обратную связь на моем плане действий. Я думаю, что мы можем разделить это с нашими наблюдателями для

обратной связи, но мы пропустили возможность для непосредственной обратной связи с онлайн курсом.”

В этой ситуации обучение не требовало технологии. Члены правления были все расположены в центре, опыт обучения не должен был быть точно тем же самым для каждого участника, и содержание курса было таково, что участники извлекут выгоду из прямого разделения идей и событий в живой окружающей среде. Взаимодействие пэра и обсуждение - то, что смотрели эти члены правления

для, поскольку это имело отношение к руководящим усилиям по изменению. То, что они получили, было технически звуковой программой, которая превратила участников в пассивных учеников и мыслителей низкого уровня. Много участников запустили программу и не заканчивали ее, или они быстро щелкнули через экраны, чтобы достигнуть марки завершения, полностью не обрабатывая содержание.

**ПРИМЕР:** Служащие в крупной юридической фирме посетили semi-annual training курсы о множестве юридических тем. Эти учебные сессии были принудительны, и никому не понравились их припадки размера все качество. Учебные консультанты переместили все юридические темы в формат электронного изучения с предварительными тестами и тремя различными версиями содержания курса. Ассистенты адвоката и адвокаты могли проверить из того, что они уже знали, и затем проведите их время на курсах, подобранных к их основе имеющихся знаний. Удобство взятия этих курсов в их собственном темпе и в их собственных графиках времени, которые у увеличенного согласия, и была дополнительная льгота производства некоторого соревнования среди служащих, чтобы видеть, кто мог закончить их обучение сначала.

### **Создание активного независимого электронного изучения**

Как Вы можете сделать отдельный электронный опыт обучения участника более активным? Вот некоторые идеи для того, чтобы увеличить причастность к электронному опыту обучения. Заметьте, что многие из тактики - точно то же самое, что Вы использовали бы, если бы Вы развивали обучение классной комнаты.

- Удостоверьтесь, что содержание курса хорошо подходит для независимого формата изучения.
- Постройте интерес и любопытство, начиная курс электронного изучения с вводного вопроса, начинающей истории или визуальный, или проблема случая.
- Максимизируйте понимание и задержание, представляя искренние важные пункты, обеспечивая легкие в использовании примеры, используя аналогии и

вставляя visuals с воздействием.

- Вкрапите текст действиями, такими как контрольные опросы, определите проблемы, и краткие упражнения, чтобы держать ученика мысленно приводят в готовность.
- Рекомендуйте, чтобы участники отложили приблизительно 30-45 минут для каждой сессии изучения. Приблизительно после 45 минут много учеников скучают с тем, что они рассматривают и заканчивают тем быстро, что щелкнули через экраны, чтобы добраться до конца.
- Укрепите изучение с просьбами резюмировать важные пункты, рассмотреть способы применить материал или решить заключительную проблему случая.

.....  
**ОСНОВАННОЕ  
НА ГРУППЕ  
ЭЛЕКТРОННО  
Е ИЗУЧЕНИЕ**

Второй тип электронного изучения вовлекает обучение группы, облегченное через технические инструменты поставки. Хотя не все участники должны физически быть в том же самом месте для случая изучения, обучение имеет место в то же самое время и поэтому синхронно. Много типов технологии могут быть включены в эти события группы, в пределах от телефонов к компьютерам в видео студии. Вот три из больше всего часто используемых инструментов поставки для электронного изучения группы, которому помогают.

**Интернет-трансляции**

Интернет-трансляция - аудиовизуальный случай, к которому получают доступ или только через компьютер или через компьютер и линию селекторного совещания. Это типично основано на односторонней коммуникации с предьявителем, говорящим от готовых примечаний и слайдов широко рассеянной аудитории. Часто готовые замечания заканчиваются вопросом и сессией ответа, на которой участники задают вопросы непосредственно спикера посредством селекторного совещания. Все участники Интернет-трансляции слушают ответы и могут ответить в свою очередь. Некоторые Интернет-трансляции записаны на пленку и могут быть получены доступ в Интернете в более позднее время, таким образом превращая синхронный случай изучения в асинхронный опыт.

**ПРИМЕР:** учебный отдел в международном companyoffers управленческая программа ориентации недавно продвинутым менеджерам. Как часть этой программы, руководители компании обеспечивают свои взгляды на компанию в целом так же как свою собственную область экспертизы. Новые менеджеры набирают в Интернет-трансляцию, чтобы слушать готовые замечания, и затем иметь возможность задать вопросы руководителей об отдельных моментах интереса. Если участники хотят повторно посетить опыт когда-то после начальной программы, они могут зарегистрировать на интранет компании и переиграть Интернет-трансляцию с начала до конца.

Интернет-трансляция работает в этой ситуации из-за временных ограничений приглашенных ораторов. У международных руководителей нет времени, чтобы поехать в

корпоративный штаб, чтобы встретить новых служащих, все же иметь личную заинтересованность в выводе их сообщения в последовательной манере. Как тренер, Вы можете взять этот инструмент поставки электронного изучения к другому уровню, добавляя интерактивность. Вот некоторые способы, которыми Вы можете использовать Интернет-трансляцию, чтобы создать более активный опыт обучения:

- Пошлите электронное письмо заранее с инструкциями или формой, указывающей, как участники должны сделать заметки во время Интернет-трансляции. Эта управляемая стратегия записи лекций поможет направлять мысли слушателей и давать представления о ключевых пунктах изучения.

- Прервите поток готовых замечаний с вопросами на месте от предьявителя участникам. Чтобы увеличить проблему и удостовериться, все обращают внимание, обратитесь к определенным слушателям по имени.
- Предложите группу спикеров на Интернет-трансляции, чтобы обеспечить различные точки зрения о спорной теме. Смоделируйте свою Интернет-трансляцию после радио-ток-шоу, на котором участники могут задать вопросы спикеров с совсем другими точками зрения.

### Webinars

webinar - более интерактивная версия Интернет-трансляции. Хотя компьютеры и линии селекторного совещания используются для обоих типов основанного на группе электронного изучения, webinars отличаются от Интернет-трансляций в прикладном разделении между тренером и участниками. Заявление, разделяющее, является отличным способом продемонстрировать особенности и способности нового программного обеспечения; как активный тренер, это - также хорошая отправная точка для большего количества совместных упражнений также.

Большинство webinar продавцов предлагает интерактивные функции, такие как опрос и контрольные опросы. Эти инструменты учитывают эффективные связи между рассеянными участниками и отдаленным преподавателем, и лучше всего используются, чтобы быстро проверить понимание в ситуации, куда тренер не может физически идти вокруг комнаты, чтобы проверить на понимание. Будьте осторожны в злоупотреблении этими инструментами, однако; опросы и контрольные опросы могут не быть лучшим выбором, когда другое взаимодействие могло бы быть более соответствующим дизайну курса.

**ПРИМЕР:** национальный ретейлер решил модернизировать их computersystems через компанию к совершенно новому заявлению. Чистая численность персонала, затронутая этим изменением, сделала локальное обучение предельно дорогим. Кроме того, управление, требуемое, чтобы ограничить служащих

количества времени, было вдали от их магазинов. Тренеры нашли решение этой дилеммы, предлагая webinars неоднократно и местоположений через компанию. Служащие пошли в компьютерные комнаты обучения в зданиях регионального офиса, когда время и освещение позволили, регистрируя в predetermined интернет-сайт и набирая в селекторное совещание через микрофон с громкоговорителем. Служащие работали в отдельных компьютерных терминалах, слушание тренера говорит о заявлении, наблюдая новый процесс на их собственных мониторах. Тренеры использовали данные, собранные из контрольных опросов и опросов, чтобы соответствовать темпу и уровню детали с каждой группой участников.

Нижняя сторона к типичному webinar - нехватка отдельной инструкции и практической помощи от преподавателя. Ученики склонны пассивно наблюдать то, что происходит на экране, полностью не испытывая заявления для себя. Вот некоторые намеки для того, чтобы сделать webinars более активный:

15. Создайте учебные слайды, используя ограниченный текст и много белого пространства. Слайды должны сосредоточиться на понятиях и графике, которая поощряет беседу, не сокрушают с информацией.
16. Замена между наличием разговора преподавателя посредством осуществления и наличием участников работает через упражнения независимо от готового гида.
17. Участники пары, у которых есть высокая степень комфорта с новым заявлением с теми, кто менее удобен, строя вовремя в пределах webinar для "локальных тренеров", чтобы помочь другим.
18. Наметьте несколько коротких webinars в течение времени, а не одну расширенную сессию.

Технология Webinar может активно поддержать профессиональное здание, как показано в этом инновационном случае.

**ПРИМЕР:** Тренеры в агентстве по сбору платежей кредитной карты боролись withhow, чтобы лучше всего улучшить навыки служащего в ситуациях, которые потребовали и телефонных взаимодействий и ввода данных. Десять участников подписались на webinar через Интернет, в котором тренер начал программное обеспечение ввода данных. Участники также набрали в селекторное совещание, таким образом, они могли услышать друг друга говорить. Один участник за один раз играл роль коллекционера, начиная беседу с тренером. Всюду по остальной части беседы участников мог не только услышать ролевую игру, но также и мог смотреть, как коллекционер обращался со сделками ввода данных. В конце беседы тренер опросил то, что преуспел участник и что, возможно, было улучшено. Ролевая

игра тогда вращалась следующему участнику, пока у всех не было шанса работать с тренером, используя различные сценарии каждый раз, чтобы преподавать новые навыки для множества ситуаций и сохранить интерес группы.

### **Видео обучение**

Хотя не почти столь же популярный как Интернет-трансляции или webinars, обучение через видео студию предлагает способ создать личный контакт с учебной группой без времени и расхода путешествия. Хотя это

основанный на группе подход электронного изучения требует инвестиций в видеооборудовании по крайней мере в двух местоположениях, это может быть альтернатива снижения издержек стандартной инструкции по классной комнате. Видео студия, полная производственного оборудования и альтернативных представлений камеры, позволяет участникам смотреть на больше чем только "говорящая голова"; это создает интерактивный опыт, в котором человек по телевизору общается в режиме реального времени с учениками.

Это занимает время и практика и для участников и для тренеров, чтобы приспособиться, чтобы жить видео сессии. Участники типично очень тихи в первый раз, когда они находятся в видео урегулировании классной комнаты, поскольку они не уверены, когда говорить. Тренеры должны привыкнуть к смотрению на камеру, поскольку они поставляют свою инструкцию и могут не иметь той же самой степени подвижности, они имеют в стандартном урегулировании классной комнаты. Установки помещения, вероятно, придется приспособить, чтобы приспособить представления камеры, микрофоны и мольберты флипчарта. Несмотря на начальную неловкость, видео учебные сессии могут поставить высококачественные процессы обучения группам, которые могли бы иначе пропустить стоящее обучение.

**ПРИМЕР:** американская корпорация недавно купила технологическую операцию в материковом Китае. У новых служащих было немного ни к какому опыту с американскими методами человеческих ресурсов вокруг ежегодных обсуждений урегулирования цели и исполнительных оценок. Формы, понятия и подход полностью отличались тем, что служащие испытали в пределах китайской компании. Американские тренеры использовали живые видео сессии, чтобы представить служащих этим процедурам, беря их постепенный посредством процесса урегулирования цели и привлечения участников упражнений, чтобы проиллюстрировать сложные тезисы. Дополнительно, видео учебные сессии создали личные связи между американцами и китайскими, которые никогда, возможно, не достигались со стандартным учебным руководством, все же спас тысячи в путевых расходах.

Чтобы предотвратить участников от "зонирования",

поскольку они участвуют в видео учебной сессии, используйте эти активные методы изучения:

19. Проведите видео учебные сессии, как будто Вы были в классной комнате, задавая много вопросов, разделяя на пары участников для обсуждений и поощряя работу небольшой группы.
20. Увеличьте участвующая причастность при наличии их обращаются к следующему спикеру в групповых обсуждениях.
21. Максимизируйте задержание с помощью интересного visuals на камере документа.

- Найдите альтернативы чтению лекций через примеры, демонстрации и исследовательские группы.
- Действия обучения последовательности к лучшему преимуществу учеников, с более частыми разрывами и более короткий учебный день.

.....  
**ДЕЙСТВИТЕЛ  
ЬНЫЕ  
КЛАСНЫЕ  
КОМНАТЫ**

Тренеры обычно создают действительные классные комнаты через платформу программного обеспечения, которая поддерживает инструкцию по онлайн курсу. Экономия времени, предоставленная, не имея необходимость создать веб-сайт курса на пустом месте, позволяет тренерам создавать интересные, эффективные возможности для того, чтобы расширить изучение вне окружающей среды классной комнаты лицом к лицу. Типичная действительная классная комната включает инструменты для синхронной поставки как комнаты для дискуссий и доски онлайн. Они могут также включать асинхронные инструменты как форумы и электронная почта, которую студенты могут использовать за один раз, который удобен для них. С использованием электронной почты, комнат для дискуссий и досок, Ваш выбор вариантов о том, как включить технологию в действительную окружающую среду классной комнаты, расширяется по экспоненте.

Прежде, чем Вы решите проектировать действительный опыт классной комнаты для других, удостоверьтесь, что зарегистрировались на сессии онлайн себя. Простой процесс участия в онлайн курсе будет делать чувствительным Вас к некоторым его врожденным проблемам, таким как почтовая перегрузка или лица доминирования в комнате для дискуссий. Как участник Вы можете также принять во внимание, какие инструменты Ваш преподаватель онлайн использовал хорошо и что Вы могли бы использовать по-другому, поскольку Вы планируете свой собственный действительный курс.

**ПРИМЕР:** Участники контролирующего обучения онлайн progmatwege попросили посылать тренеру по электронной почте реальный пример контакта с трудным служащим. Тренер поменял имена и другую информацию об идентификации от нескольких из случаев, чтобы использовать

на живой и онлайн coursereceived их назначения домашней работы по сессии онлайн. электронной почте. Одно такое назначение вовлекло вызов Тренер создал готового представления PowerPoint от веб-сайта курса и затем понижение с отвечания независимо серия вопросов о заявлении на примером и дискуссионном форуме. Хотя они попросил, чтобы наблюдатели прокомментиро вали через доску то, как они предложат обращаться с ситуацией. Тренер тогда представил новое понижение, обрисовывающ ее в общих чертах формальный процесс для того, чтобы иметь дело с трудными служащими. Участники использовали доску, чтобы описать, как они применяют этот процесс к двум дополнительны м реальным случаям.

**ПРИМЕР:**

Студенты  
медицины в  
социальном  
сопровождении

действия были оба асинхронными, преподаватель онлайн расширил назначение, используя синхронные инструменты, доступные через их действительную классную комнату. Преподаватель отправил серию вопросов в комнате для дискуссий, один каждую минуту или около этого. Студенты должны были ответить на все вопросы в комнате для дискуссий, и затем рассмотреть ответы их сокурсников. Комбинация независимого исследования и экспертной оценки предоставила студентам возможность исследовать, как содержание представления затронет их будущих пациентов.

**ПРИМЕР:** компания управления строительством смотрела форумы способ поощрить перекрестное опыление идей от служащих в их офисах Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. Они наняли внешнего учебного консультанта, чтобы помочь им с мозговым штурмом группы на эффективных методах тайм-менеджмента. Служащие подписались в действительную классную комнату и нашли понижение доски с тремя связанными вопросами на тайм-менеджменте. Участники от обоих местоположений ответили на каждый вопрос с как много ответов насколько возможно. Группы написали свои ответы как отдельные текстовые линии в области беседы классной комнаты. Преподаватель дал участникам короткий перерыв, в то время как он рассмотрел результаты и подготовился опрашивать осуществление. Он быстро создал понижение с самыми интригующими ответами, используя инструмент аннотации на доске. Две группы служащего тогда возобновили работу для целого группового обсуждения ключевых методов тайм-менеджмента.

### **Создание активных действительных классных комнат**

Сопровитляйтесь убеждению просто свалить содержание классной комнаты в утомительное понижение или текстовое представление, когда Ваш курс пойдет онлайн, используя эти идеи возбудить Вашу действительную классную комнату:

- Сохраняйте свой курс сосредоточенным, думая об изучении целей сначала и вторых инструментов поставки. Проектируйте онлайн курс, основанный на том, что имеет большинство смысла для Вашего содержания, не на технические инструменты.

- Используйте асинхронные форумы, чтобы обменяться идеями на провокационных вопросах, примерах и мозговых штурмах.
- Используйте опросы, чтобы получить быстрое взаимодействие, спрашивая участников об их мнениях или знаниях.
- Используйте резкие изменения цен на бумаги, чтобы создать действительные команды, которые сотрудничают в синхронном способе, чтобы искать информацию, разъяснить стимулирующие данные, вопросы для обсуждения ответа, и решить проблемы.

- Максимизируйте понимание включением указаний для всех синхронных действий и упражнений в участвующем гида. Прочитайте указания от гида громко и поощрите разьяснять вопросы прежде, чем начать любое осуществление.
- Уменьшите время представления, посылая статьи за участниками, чтобы читать заранее, используя “живое и” время онлайн, чтобы ответить на вопросы о статье в комнате для дискуссий.

## СМЕШАННЫ Й ИЗУЧЕНИЕ

Четвертая возможность для тренеров состоит в том, чтобы смешать электронное изучение с традиционной инструкцией по классной комнате создать курсы то соединение способы доставки. Смешанное изучение завоевало популярность, потому что оно комбинирует лучший из обоих миров: предложение уменьшенных учебных затрат и время, проведенное далеко от рабочих мест с ценностью взаимодействия соединения равноправных узлов ЛВС. Со смешанным решением тренеры могут использовать электронное обучение поставить информационное содержание, оценить работу и обеспечить отдельную обратную связь. Классная комната, которой щелкают, где содержание обеспечено до части классной комнаты, является гибридом смешанного изучения. Время, проведенное в классной комнате, сохранено для целых групповых обсуждений, практики и репетиций и взаимодействия лицом к лицу.

**ПРИМЕР:** служба социального обеспечения искала путь к увеличению эффективности одной из ее программ обучения служащего на документации случая. Формы оценки показали, что социальные работники нашли большую часть обучения классной комнаты быть длинными и скучными. Тренеры агентства решили проявить новый подход к ситуации, смешивая независимое электронное изучение с инструкцией по классной комнате, использующей технику обучения мозаики. Вот то, как это работало: Каждый участник получил одно из четырех различных видео онлайн

две недели захватить и sharework, созданный участниками в течение перед их семинедельного проекта запланированно й учебной сессией. Видео содержали информацию об одном типе документации случая, полной реальных примеров и заключительного теста. Участники работали через свои видео до курса, затем приехали в классную комнату, подготовленную учить других, что они изучили. Инструкция небольшой группы резко увеличила задержание знаний, и время, ранее проведенное на представлениях преподавателя, стало временем, проведенным, обсуждая особенно трудные случаи.

**ПРИМЕР:**

тренер искал способ

управленческий ряд. Она создала веб-сайт группы, поскольку склад для проектной документации проектирует, и спрошенные студенты, чтобы представить образцы их работы к месту. Тренер использовал функцию форума веб-сайта, чтобы создать форум для экспертной оценки. Каждый участник был обязан комментировать работу по крайней мере одного другого человека каждую неделю через дискуссионный форум. Место группы онлайн предложило участникам непосредственную обратную связь на их работе на каждой стадии процесса управления проектом, в то время как еженедельная локальная сессия обеспечила возможность для последующих вопросов и ответов. Вся группа извлекла выгоду из реальной документации, которую они могли использовать, чтобы рассмотреть материал курса, акцию с коллегами или повторное использование в конечном счете, они столкнулись с подобным проектом в будущем.

**ПРИМЕР:** глобальная фирма-изготовитель, которую previously had предложил обучению лидерства только служащим в его корпоративном штабе, решила расширить свой ежемесячный сериал лидерства, чтобы включать служащих в отдаленное местоположение. Видео обучение стало ключевым фактором в создании этой работы расширения. Основанные на домашнем офисе тренеры поехали в отдаленные места, чтобы начать ряд и установить начальную личную связь со служащими. В следующем месяце следующий курс в ряду был поставлен через видео студию в корпоративном штабе. Локальный помощник обращался с административной работой по дому и помог с видеооборудованием в отдаленном местоположении. Этот переменный график продолжался всюду по семимесячному ряду, заканчивающемуся локальным обучением в день окончания. Программа была так успешна, она позже расширилась до трех дополнительных отдаленных мест.

### **Создание активного смешанного изучения**

Вот некоторые идеи для того, чтобы активно смешать электронное изучение с инструкцией по классной комнате:

***Перед курсом:***

4. Предварительные участники, чтобы оценить их современные знания и уровни квалификации, используя информацию от предварительного, чтобы изменить содержание курса определенно для той группы.
5. Предоставьте проблему случая участникам читать и размышлять перед сессией.
6. Попросите, чтобы участники послали обзоры сотрудникам, членам семьи или друзьям для обратной связи до взятия курса.

**Во время курса:**

- Наймите участников упражнений, требующих, чтобы они использовали базу данных, чтобы закончить задачу тестирования программного обеспечения во время сессии.
- Расширьте представление классной комнаты деловых принципов с моделированиями на разработке продукта, управлении проектом, продажах и финансах.

**После курса:**

- H. Создайте гидов обсуждения для использования небольшой группы после того, как изучение онлайн будет иметь место.
- I. Используйте шаблоны игры, чтобы укрепить изучение через кроссворды онлайн и шоу викторины.
- J. Создайте ролевую окружающую среду на веб-сайте, где участники могут практиковать дополнительные сценарии, не используемые на сессии.

Иногда тренеры чувствуют себя оспариваемыми выбрать между на основе высоких технологий и процессами обучения тесного контакта, поскольку они проектируют активные учебные программы. Фактически, не имеет смысла делать 100 процентов или 0 процентов из любого в учебной окружающей среде; сессии, основанные на технологии, нуждаются в интерактивных частях для учеников, чтобы соединиться с содержанием курса, и сессии, основанные на взаимодействии, могут быть улучшены с добавлением технологии. Именно посредством смешивания на основе высоких технологий и тесного контакта активный тренер может создать незабываемые процессы обучения, которые простираются далеко вне часов, проведенных или в физической классной комнате или перед монитором.

.....  
**СОЦИАЛЬНЫ  
Й  
СМИ  
РАСШИРЯЮ  
Т  
АКТИВНОЕ  
ОБУЧЕНИЕ  
И  
РАЗВИТИЕ**

Технология web 2.0 начала рост в использовании социальных инструментов СМИ и социальных сетевых действиях. Рост сообществ через социальную сеть приносит пользу

организациям. Некоторые более старые сети и форумы, такие как CompuServe и Usenet не использовались широкой публикой

Служащие используют социальные инструменты СМИ, чтобы получить информацию прямо из источника.

Тренеры используют социальные сетевые инструменты, чтобы продолжить развитие служащих.

Социальные СМИ могут расширить и расширить обучение и развитие вне действительной и физической классной комнаты.

Социальные СМИ и организация сети не новы. Программное обеспечение было вокруг со времен электронной доски объявлений Платона в конце 60-ых.

из-за их громоздких интерфейсов. Сегодня это не имеет место. Социальную технологию СМИ легче использовать, делая самый сильный случай для тренеров и разработчиков служащего, чтобы охватить технологии, чтобы поддержать потребности их организаций. Сегодняшние инструменты уполномочивают и тренеров и учеников.

Удобная окружающая среда гарантирует более интерактивные и неофициальные отношения между учениками и тренерами. Но что? Как? Социальные инструменты СМИ расширяют обсуждение вне классной комнаты, было ли это в классной комнате онлайн или физической классной комнате. Социальные СМИ обеспечивают новые активные инструменты изучения и более широкую широту содержания. Социальная сеть предоставляет тренерам больше способов встретить учеников и больше легко узнать об их потребностях. Социальное изучение открывает возможность для организации, учебного отдела и учеников к больше быстро, и точно идентифицируйте потребности служащих и обеспечьте содержание, когда и где это необходимо.

Что могут сделать инструменты? Это может быть мечта тренера. Самое большое преимущество состоит в том, что инструменты соединяют географические промежутки во всем мире. Предположите, что Кен Блэнчард посещает Вашу организацию, чтобы обсудить “Этическое Лидерство.” Скайп или Притоны Google могут быть настроены в конференц-залах в Боготе, Пекине, Берлине и Балтиморе, таким образом, другие могут присоединиться.

Вы, вероятно, уже используете GoToWebinar, чтобы развить семинары онлайн. Если Вы делаете запись представлений или семинаров, служащие могут возвратиться и рассмотреть их в любое время. Блоги и стенные должности Facebook полезны для поставки содержания в моменте, и короткие сообщения можно послать через счета Щебета. Группы LinkedIn поощряют общекорпоративные беседы и продолжали живой со скайпом, в то время как Q&A нити могут быть созданы на, Вопят. Pinterest и Flickr могут использоваться для статического visuals, и сайты, такие как YouTube могут быть использованы, чтобы сделать и разделить поучительные видео. Facebook и Щебет обеспечивают инструменты, чтобы создать

контрольные опросы, игры и опросы. Возможности бесконечны. Много социальных инструментов СМИ, таких как LinkedIn Group и Facebook Group используются, чтобы создать действительные пространства онлайн, которые могут быть ограничены корпоративным использованием только.

**ПРИМЕР:** изготовитель еды недавно создал Программу LeadershipDevelopment для ее Высоких Потенциальных служащих. Трехлетняя программа помещает молодых многообещающих служащих в кратчайший путь, чтобы развить навыки и получить опыт. Есть двадцать семь служащих в этой группе HiPo, расположенной в пяти разных странах. Так как взаимодействие и сотрудничество - два из критических элементов для

компания, отдел обучения и развития настроил LinkedIn Group для них. График был развит так, чтобы новая газета понятия была осведомлена раз в две недели. Каждому участнику назначили особая дата и ответственен за загрузку одной из этих бумаг понятия однажды в течение года на тему, которую отдельные чувства важны для остальной части членов группы, чтобы знать. Обсуждения будут иметь место через скайп неделя после того, как бумага будет осведомлена. Они будут также разделять вопросы и идеи ежедневно.

**ПРИМЕР:** Цифровое Коллективное письмо (Bozarth). После модуля жестокая торговля участников попросили продолжить их обсуждение, разделяя идеи, используя Щебет. Ученики были присвоенными номерами и обеспечили hashtag. Им сказали ответить в заказе. Номер один задал вопрос; номер два ответил на него и задал новый вопрос. Номер три ответил что один и так далее. Последний участник написал один последний вопрос, которому ответит номер один. Когда темы как этот (фактические комментарии) происходят на общественной территории как Щебет, вторичное преимущество предоставляет информацию — в этом случае, понимание проблем вокруг человека, торгующего — к большей сфере чем только зарегистрированные в курсе.

- Ученик 1 [@Name]. Каковы некоторые менее известные причины, что жертвы человеческой торговли не идентифицируют себя к проведению законов в жизнь или больничному персоналу? #HT101
- Ученик 2 [@Name]. Страх перед проведением законов в жизнь, затруднением, страхом перед возмездием на членах семьи. #HT101  
Ученик 2 [@Name]. Каковы некоторые стратегии, имевшие обыкновение в индонезийских сообществах уменьшать человеческую торговлю? #HT101
- Ученик 3 [@Name]. Привлекательные девочки рано в прибыльных действиях, помогая молодым женщинам начать предприятия малого бизнеса, осуществляя детализированные проверки потенциальных работодателей #HT101

- Ученик 3 [@Name]. Каковы некоторые красные флаги, которые могли бы указать, что Вы столкнулись с жертвой человеческой торговли? #НТ101

Ученик 1 [@Name]. Живя с работодателем, работодатель держит проездные документы, неспособные говорить с одним только человеком, ответы кажутся подготовленными или репетируемыми. #НТ101

Это ключевое, чтобы помнить, что использование социальных СМИ и технологии настолько не отличается от создания эффективного обучения классной комнаты. Один из

эксперты в области - Джейн Бозарт, автор *Социальных СМИ для*

*Тренеры и Лучше чем Пункты маркированного списка*. Она разделяет свои мысли в

Рисунок 10.1.

---

**ТЕХНОЛОГИЯ РИСУНКА 10.1 ТО, НЕ ТО, ЧТОБЫ  
ОТЛИЧАЮЩАЯСЯ  
ПРЕДЛОЖЕНИЙ**

---

.....  
**М.  
ИЗУЧЕНИЯ  
ВАРИАНТОВ  
МОМЕНТА**

Иногда идея  
отделить  
"классную  
комнату" и  
"цифровые/дейс  
твительные"  
действия  
предполагает,  
что они -  
действительно  
полностью  
различные  
обязательства.  
Много действий,  
используемых  
все время в  
традиционном  
обучении лицом  
к лицу,  
переводят очень  
легко к другой  
окружающей  
среде:  
Например,  
"Цифровое  
Коллективное  
письмо"  
деятельность  
выше начатой  
жизни как  
осуществление  
учетной  
карточки.  
Опытным  
тренерам  
нуждались в  
навыках, чтобы  
облегчить их:  
старт и  
переадресация  
бесед,  
облегчающих  
для ответа или  
результата,  
вытягивая более

тихих участников, используя более доминирующие. Если Вы главным образом заняты работой живой классной комнаты, начните уделение внимания временам, Вы уже проводите действия, которые являются социальными и совместными — коллективная работа над маленькими столами, играми, дебатами, ролевыми играми, примерами, групповыми обсуждениями — и думают о том, как Вы могли бы заставить их работать в другой окружающей среде.

Одна вещь, которая привлекает немного внимания в беседах о лицом к лицу против цифровой работы: Иногда действия лучше когда сделано онлайн. Например, действительная окружающая среда классной комнаты (WebEx, Adobe Connect и другие) позволяет участникам писать на доске анонимно, которая может быть огромным преимуществом в фокус-группе на чувствительной теме. Совместный список ресурсов может взять новую жизнь если создано с инструментом, к которому можно легко получить доступ и учитывает обновления даже после семинара. Рассмотрите продукты как Diigo, Доктора Google и Pinterest для этого. Управление деятельностью по общественной платформе, как Щебет, может сделать Ваше содержание более видимым общественности (важный с содержанием как "человеческая торговля понимания") наблюдателям (кого мы должны поддержать изучение на работе), и потенциальным участникам. Конечно, Ваше суждение здесь крайне важно: не все должно быть общественным. Но не все должен остаться запертым в стенах традиционной классной комнаты, также.

---

Изучение в ладони руки. Что могло быть лучше? У м. изучения, короткий для мобильного изучения, есть больше чем одно определение. Мы будем использовать то, что, кажется, обычно принятое определение: изучение, которое происходит через мобильное устройство, такое как smartphone или таблетка. Мобильное изучение было главной темой беседы в течение многих лет. Даже при том, что многие говорят о м. изучения, это было медленнее, чтобы продвинуться чем ожидаемый.

Smartphones используются для многих вещей, но все нельзя назвать, определенно "учась". Facebook, например предлагает бесплатное мобильное приложение для smartphones, который обеспечивает функциональность, подобную предлагаемому на регулярной территории. Вы можете сделать почти все на своем smartphones как на территории: прокомментируйте чей-то статус, обновите Ваш статус, отправьте фотографии и отправьте видео. Вы можете играть видео YouTube на своем smartphone. Вы можете загрузить бесплатное приложение, которое дает функциональность, равную тому из полного интернет сайта вариантов.

Много центров бесед вокруг "приносят Ваше собственное устройство" или BYOD, если коротко. И есть, вероятно, больше беспокойства об этом пункте чем необходимый. На чем Вы, поскольку должен сосредоточиться тренер, вместо этого то, на что эффективное изучение "модуль" похоже на мобильном устройстве?

5. Это кратко — вероятно, меньше чем пять минут длиной.
6. Это - что-то, что поощряет ответ от читателя.
7. Это - что-то, что является прямым и легким понять, так как пользователь вряд ли будет в окружающей среде без отвлечений.
8. Идеально это должно предложить поддержку, или знание потребовало своевременный, как обновленная политика, помощь работы или короткий навык общения.

**ПРИМЕР:** тренер преподавал профессиональный класс разговора для 12 участников, которые готовились к различным ролям разговора в компании. Многие были возбуждены, потому что события разговора были важны для своего карьерного роста. В течение следующих недель она была бы текст группа короткие вопросы такой как, "Вы практиковали свои дыхательные упражнения сегодня?" или, "Какие методы практики Вы использовали сегодня?" или, "Какой организационный образец Вы будете использовать?" Всем участникам напомнили о том, что они изучили, поскольку они читают ответы от своей когорты. Кроме того, так как у нее был

график участника, говорящего даты, она могла настроить информацию в только правильное время для каждого участника.

М. изучения позволяет Вам соединять крошечное, но критическое (или время или важность) частное значение с профессиональной проверкой, давая Вам быструю связь с Вашими учениками. Это достигает нескольких вещей. Это предоставляет ученику содержание, позволяет ученику предоставлять Вам обновление, и это сохраняет отношения между двумя из Вас живыми.

Согласно Кларку Квинну, “В конечном счете 'м.' исчезнет; изучение будет вездесущим и без шва, используя в своих интересах где мы и какая цифровая технология должна под рукой усилить наши действия, добавьте уникальную ценность к тому, что мы делаем, сделайте нас более эффективными при момент, и развивает нас сверхурочное время. Есть или будет, приложение для это, и Вы должны готовиться извлекать выгоду из возможности. Действительно ли Вы готовы?”

---

## РАБОЧИЙ ЛИСТ

---

### СМЕШИВАЯ ТЕХНОЛОГИЮ

Используйте этот рабочий лист, чтобы определить, правильное ли электронное изучение для Вашей активной программы обучения.

Рассмотрите *асинхронное электронное изучение* если:

Участники широко рассеяны.

Участники не должны взять обучение в то же самое время.

Содержание курса устойчиво.

Курс использует чрезвычайно структурированные проблемы построить понимание. Содержание курса основано на передаче последовательной информации.

Рассмотрите *основанное на группе электронное изучение* если:

У участников есть существенное время и/или ограничения путешествия. У участников есть доступ к необходимым техническим ресурсам.

Содержание курса основано на оценке информации и разделенных событий.

Группа многочисленная и широко рассеяна.

Преподаватель квалифицирован в использовании помогших группой технологий электронного изучения.

Рассмотрите *действительную классную комнату* если:

Участники географически рассеяны.

Содержание курса основано на меньше структурированных проблемах, которые требуют заявления, анализа, синтеза и оценки.

Содержание может быть поставлено относительно небольшим группам.

Участники извлекут выгоду из очень интерактивного ведомого преподавателями содержания.

Преподаватель владеет мастерством использования

инструментов, таких как беседа, резкие изменения цен на бумаги, опросы и другие интерактивные инструменты.

Рассмотрите *смешанное изучение* если:

Участники предпочитают соединение независимых и межабонентских процессов обучения.

Содержание требует, чтобы, по крайней мере, некоторое время практиковало или обсудило лицом к лицу.

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ** продолжался

---

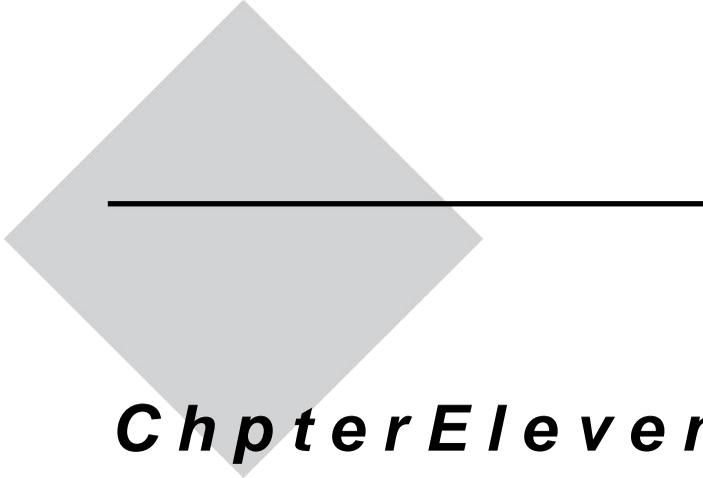
Участники могут использовать время, сэкономленное от физического урегулирования классной комнаты, чтобы участвовать в критическом мышлении, анализе и заявлении.

Содержание курса основано на взаимодействии пэра и групповом обсуждении.

Преподаватель испытан и с синхронными и с асинхронными способами поставки.

“Мэл и я сотрудничали на первых трех выпусках Активного Обучения в дополнение к сотрудничеству на четырех других связанных с обучением публикациях. У практических основных положений, которые он поддержал, есть остающаяся власть, потому что они работают. Любое время человек берет задачу проектирования, развития, поставки или оценки случая изучения, *Активное Обучение*, должно там помочь. Это - ресурс, которому доверяют, когда многие из нас в наших самых уязвимых, знающих других, будет смотреть на нас для руководства, инструкции и понимания. Как мой преподаватель, тогда мой наставник, и наконец, мой друг, Мэл и его способность проникновения в суть помогли мне, и много других профессиональных тренеров делают связи, которые длятся далеко дольше чем определенный семинар. Спасибо, Мэл.”

Соавтор Кэрл  
Ауэрбах, *активное  
обучение*



## *Chapter Eleven*

# Начало активного Программа обучения

..... **Вы** оценили своих участников группы, написали courseobjectives и схему преподавателя, и теперь готовы провести Вашу активную программу обучения. Если Вы проектировали некоторые эффективные вводные упражнения, Вы вероятно прочь мощным стартом. Для добавленной страховки, однако, мудро думать об этих вопросах заранее: Как Вы собираетесь устроить физическую установку своей комнаты? Какой технологии Вы потребуете? Как Вы собираетесь установить связь с участниками, когда они идут в двери? И что Вы собираетесь сказать, чтобы ввести Вашу программу, как только она официально начинается?

Никакая программа обучения не может быть полностью успешна базируемый исключительно на письменный дизайн. Программы, которые имеют смысл на бумаге, не будут работать если тренер не обладает основными навыками поставки. Даже

большинство опытные преподаватели видели, что программы разваливаются из-за нехватки искреннее планирование. Альтернативно, хорошо запланированное открытие готовит почву для успешного опыта. В этой главе мы дадим Вам подсказки для проведение начинающейся части ранее разработанного обучения программа.

.....

**ПОДГОТОВКА** Только естественно для тренеров быть немного возбужденным, начиная про-

**САМОСТОЯТЕЛЬНО** грамм. Та нервозность показывает, что Вы заботитесь об опыте

**МЫСЛЕННО** обучения и стремятся сделать его настолько положительным насколько возможно для участников.

Ожидание обучения обычно хуже чем фактический experience; большинство тренеров чувствует, что адреналин мчится, как только программа начинается в течение дня это несет их. Если Вы продумали Ваш упражнения и следуют за хорошо структурированной схемой, есть хороший шанс

*Активное обучение: руководство методов, проектов, примеров случая и подсказок, четвертого выпуска.*  
Мэл Зильберман и Элейн Бич, которой помогает Кэрол Ауэрбах  
© 2015 партнерами отлива, inc. Изданный 2015 John Wiley & Sons Inc.

нервозность пройдет. Если с другой стороны Вы забудете заботиться о деталях подготовки до последней минуты и тщательно не продумаете свой дизайн, то у Вас будет далеко больший шанс потери уверенности необходимым, чтобы помочь продавать группу на Ваших идеях.

Подготовка материалов и действия для программы обучения начинают недели или за дни до того, как участники будут идти в сессию. Типичные приготовления включают определение даты и время для курса, выбор платформы поставки, подготовка материалов курса, сохранение пространства помещения или линий конференции и подтверждения обслуживания курса. Люди, которые не непосредственно связаны с обучением себя обычно, не рассматривают все небольшие вещи, которые входят в создание успешной программы — то есть, до чего-то "несущественного", как *miscom-municated* дата и время, или учебная комната достаточно без многих стульев вмешивается в полное поведение сессии. Внимание ко всем деталям, требуемым соединять успешную активную учебную программу, устанавливает атмосферу заказа, организации и профессионализма.

В дополнение к подготовке Вы найдете, что приложение усилия соединяется с участниками прежде, чем Вы начнете, уменьшит Вашу напряженность и создаст атмосферу Вашего доверия. Таким образом, Вы избегаете эгоцентризма, который порождает беспокойство. Помните, что это - участники, которые ответственны за производство навыков или информации в результате учебного опыта. Цель их прибытия в обучение не так, Вы можете произвести на них впечатление; это так, они могут забрать что-то с ними, когда они оставляют учебную сессию. Вот случай кого-то, кто нуждался в этом совете.

**ПРИМЕР:** тренер в крупной обслуживающей организации был хорошо *knownfor* своим чувством юмора. Служащие всегда стремились подписать для его курсов, потому что он был известен как "забавный" тренер. Этот стиль работал хорошо, пока тренер не поставил двухдневный профессиональный курс влияния для глобальных высших руководителей. Шутки тренера не имели успеха с международной аудиторией, создавая неудобную ситуацию для всех в комнате. Высшие руководители начали подвергать сомнению вероятность преподавателя и

затем себя курса. Ко дню второго дня тренер потерял половину своей группы, и участники, которые остались, не смогли продемонстрировать любые существенные изменения в своих навыках влияния.

Другое соображение - Ваш собственный уровень комфорта с содержанием курса. Создание программы обучения на пустом месте и поставка ее впервые могут быть чрезвычайно захватывающими, поскольку Вы участвуете в процессе обучения, постепенном с участниками. Недостаток к представлению нового материала является неуверенностью и неуверенностью, с которой Вы можете поставить содержание курса.

Если Вы неудобны с предметом, Вы могли бы быть особенно обеспокоены вопросами от участников. Напомните себе, что один способ обращаться с вопросами, когда Вы не знаете полный ответ, состоит в том, чтобы догнать экспертизу группы, задавая вопрос целой группе определить, могут ли все вместе они обнаружить ответ. Вы можете сделать это через особенность беседы в классной комнате онлайн на флипчарте в более традиционном урегулировании, или просто устно на селекторном совещании. Удостоверьтесь, что возвратились к ученикам однажды Вы или участники, имели правильные ответы.

Различный вид умственной подготовки необходим, если содержание курса - что-то, что это - вторая натура Вам. Скука с предметом - проблема, с которой любой стоит, кто неоднократно преподает предмет. Если Вы находитесь в положении обучающего материала курса, Вы могли бы рассказать в своем сне, попытаться помнить, что, хотя информация не в новинку для Вас, это ново для Ваших участников.

**ПРИМЕР:** тренера продаж спросили, как она могла возможно lookforward к проведению сессии на отношениях с клиентами на следующий день в свете факта, она провела ту же самую сессию три других раза на той неделе. Ее ответ был прост: “Я только говорю мне сосредотачиваться на участниках и не мне. Я считаю интересным наблюдать способ, которым они отвечают на то, что я говорю и пытаюсь найти как много возможностей насколько возможно для них, чтобы способствовать обсуждению. Таким образом я могу учиться из их событий и добавить их вклады в предмет в следующий раз, когда я веду курс.”

Другие способы предотвратить выгорание тренера следующие:

- **Будьте гибки со своими планами уроков и проектами.** Используйте repeatsessions той же самой программы, чтобы испытать новые способы поставить тот же самый материал или испытать различное упорядочивание.
- **Измените местоположение, окружающую среду и Ваш выбор платформ поставки.** Если Вы всегда преподаете в той же самой комнате, см., доступен ли adifferent каждый вместо этого. Попытайтесь предложить учебную сессию в

альтернативное время или местоположение, чтобы перепутать вещи. Эксперимент со множеством платформ поставки и видит, как хорошо материал переводит к каждому формату. Если Вы всегда используете PowerPoint, попробуйте поставить те же самые довольные флипчарты использования или живую видео конференц-связь.

- ***Наблюдайте, что другие обучают ту же самую программу.*** Если внешняя сторона vendoroffers подобная программа в другом месте, посетите сессию, чтобы надеть новые идеи, как обращаться с тем же самым предметом. Если Вы можете наблюдать, что другие тренеры в пределах Вашей организации, понижение поднимают новые методы поставки и стили.

Как профессиональный тренер, Вас можно попросить провести программу много раз больше, чем Вы предпочли бы. Однако, предыдущие подсказки могут помочь Вам расширять свою выносливость и откладывать выгорание немного дольше, чем Вы обычно ожидали бы.

Одна заключительная рекомендация, поскольку Вы мысленно готовитесь к своей программе обучения вперед: Помните, какие работы хорошо для одной аудитории могут не работать вообще с другой группой людей. Содержание курса может не измениться от одной сессии до следующего, но соединение людей наиболее вероятно будет. Успех в активной программе обучения будет зависеть от Вашей способности изменить содержание и дизайн курса согласно полным целям особой группы участников. Сосредоточьте свое обучение на особом знании, навыках или отношениях, которые Вы хотите, чтобы участники изучили. Продумайте свою программу с участниками, Вы будете обучением в памяти. Попытайтесь быть настолько гибкими насколько возможно, всегда рассматривая резервное осуществление, если запланированная деятельность не соответствует особенностям Вашей текущей учебной группы.

**ПРИМЕР:** преподаватель получил частые запросы о trainingsessions на известном психологическом тесте. Эти сессии, возможно, легко стали обычными, ни как тест, ни как учебные материалы, различные от одного правительства к следующему. Что действительно изменялось, однако, были участники и их результаты на тесте. Преподаватель использовал эти различия, чтобы построить упражнения, определенные для каждой учебной группы, создавая новый опыт обучения каждый раз, когда она поставила программу. Вместо того, чтобы бояться сессий, она с нетерпением ждала их как возможности проверить ее творческий потенциал и углубить ее понимание инструмента оценки.

.....  
**ПОДГОТОВКА  
А  
ФИЗИЧЕСКОЙ  
ОКРУЖАЮЩЕЙ  
СРЕДЫ**

Если бы Вы могли бы проектировать учебную комнату на пустом месте с неограниченным бюджетом, что было бы наверху Вашего привилегированного списка? Большинство тренеров включало бы следующее:

24. Гибкие, легкие столы

25. Удобные  
вращающиеся  
стулья
26. Естественный  
свет с оконными  
приспособлениями,  
которыми  
легко управлять,
27. Регуляторы  
освещенности  
для верхних  
огней
28. Легкое  
для понимания  
освещение,  
звук и система  
проектирования
29. Группы  
показа  
с плоскими  
экранами для  
фронта комнаты
30. Источники энергии для ноутбука каждого участника
31. Надежные температурные средства управления

Физическая установка учебного средства - первое впечатление, что участники будут иметь, поскольку они начинают свою сессию. Большие конференц-центры доступны с помещением типа отеля и обширными зонами отдыха, но Ваша программа может очень хорошо быть намечена для церковного подвала или классной комнаты колледжа. Независимо от уровня роскоши в Вашей среде учтите число способов, которыми Вы можете непосредственно затронуть физическое расположение учебной классной комнаты.

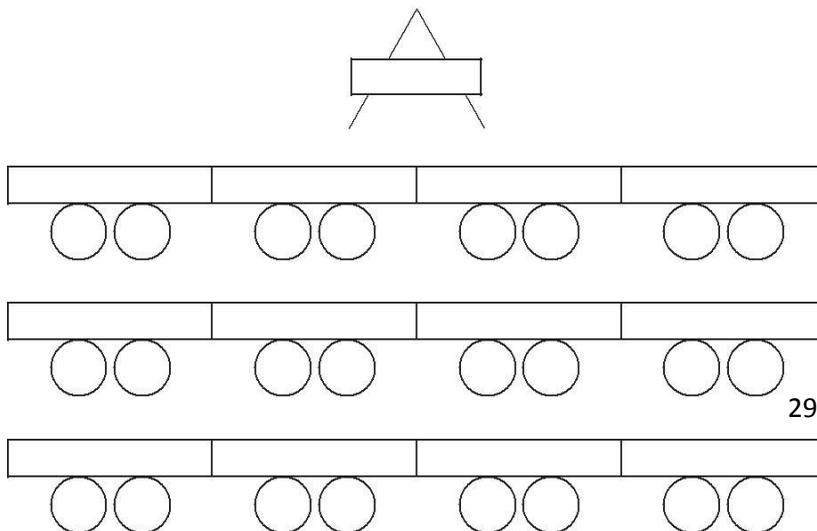
Рассматривая физическое расположение комнаты быть непрерывно гибким фоном к Вашей активной программе обучения, Вы позволяете Вашей комнате обеспечить продолженное действие и поддержку Ваших действий. Не бойтесь переместить мебель в своей комнате, даже с помощью участников. Прося, чтобы участники работали с Вами, чтобы перестроить комнату по-другому чем, они нашли его, Вы предлагаете им, шанс менять вещи, использовать существующую среду, и очень тонким способом делает его их собственным. Обучение, проводимое в меньше оптимальной окружающей среде, иногда более успешно чем обучение, предпринятое в пределах самых лучших средств, потому что все должны браться за дело, чтобы заставить вещи работать. Вот показательный пример.

**ПРИМЕР:** тренер шел в комнату с двенадцатью rectangular tables, устроенными в трех рядах (см. рисунок 11.1).

---

#### СОГЛАШЕНИЕ 1 СТОЛА РИСУНКА 11.1

---

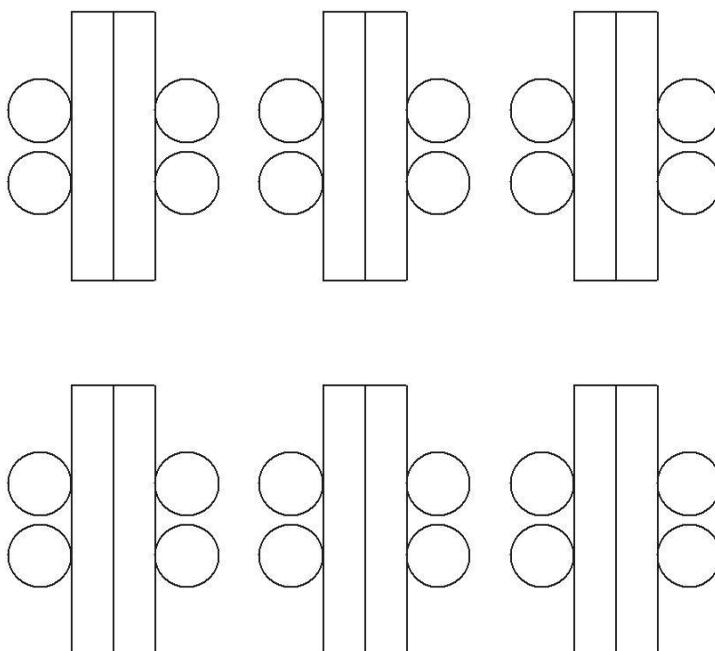


С тех пор там пришел немного время перестроить столы, он решил оставить вещи, как они были для его вступительных замечаний. Когда он нуждался в участниках, чтобы быть усаженным как подгруппы, он попросил, чтобы они помогли ему делать некоторое внутреннее украшение, перестраивая столы как в рисунке 11.2.

---

**СОГЛАШЕНИЕ 2 СТОЛА РИСУНКА 11.2**

---



---

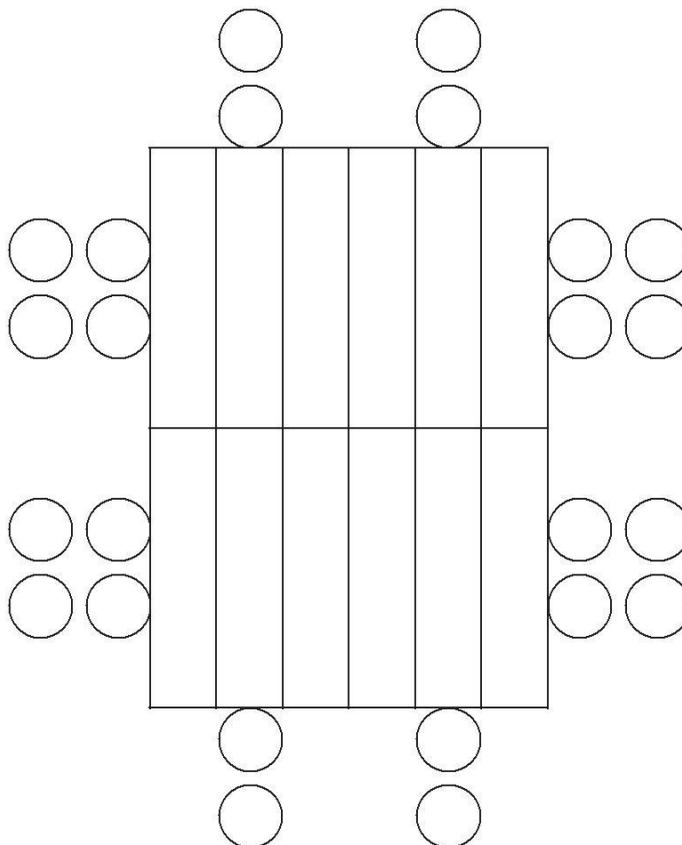
Позже, когда он хотел дизайн круглого аквариума (одна группа, окружающая другую группу), он использовал договоренность, показанную в рисунке 11.3.

Есть времена, конечно, когда ничто не может быть физически изменено, чтобы создать новые меры. Даже тогда, однако, все не потеряно, как свидетельствующийся этим примером случая.

---

**СОГЛАШЕНИЕ 3 СТОЛА РИСУНКА 11.3**

---



---

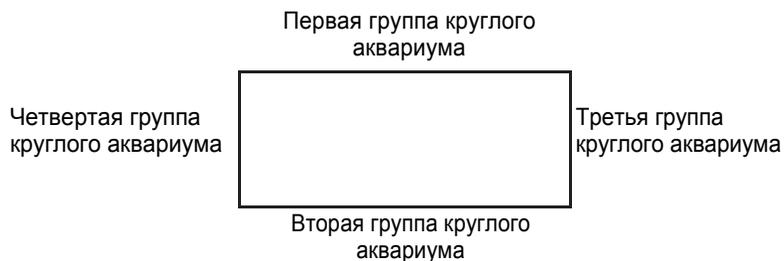
**ПРИМЕР:** тренер проектировал деятельность круглого аквариума как часть аcourse на управлении конфликтом. Она шла в небольшую комнату, снабженную одним большим прямоугольным столом переговоров, и сделайте интервалы между достаточно только для стульев вокруг этого. Ее решение состояло в том, чтобы рассматривать каждую сторону стола как группа круглого аквариума. Участники вдоль одной стороны стола за один раз стали центром обсуждения со всеми усаженные в другое место действие как

наблюдатели (см. рисунок 11.4).

---

**РИСУНОК 11.4 МУЗЫКАЛЬНЫЕ КРУГЛЫЕ АКВАРИУМЫ**

---



---

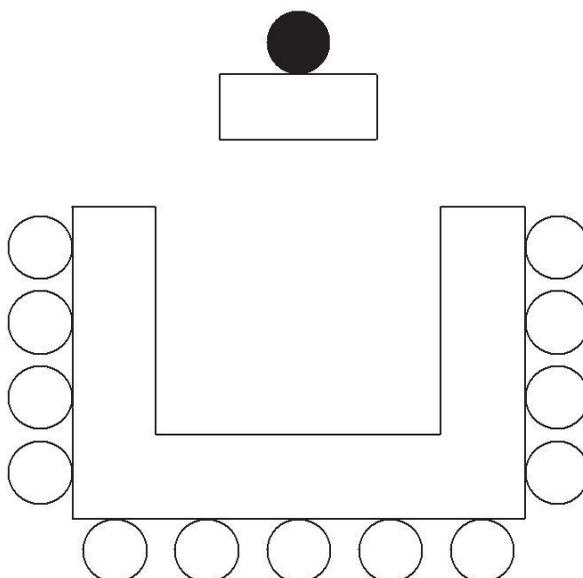
Даже неподвижное размещение в аудитории не должно запретить взаимодействие. Участники могут все еще иметь двухэлементные беседы с партнерами по месту и могут также быть разделены на группы четыре с двумя из участников, сидящих непосредственно перед или позади других двух.

Вероятно, наиболее распространенная опорная договоренность в учебном мире - подкова (см. рисунок 11.5).

---

**ОПОРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ 1 РИСУНКА 11.5**

---



Достоинство расположения U-shaped - то, что участники могут видеть каждого другой, в то время как традиционный учитель в переднем представлении продолжает.

Всякий раз, когда тренер хочет ворваться в полное групповое обсуждение, участники могут взаимодействовать лицом к лицу, не имея необходимость перемещаться.

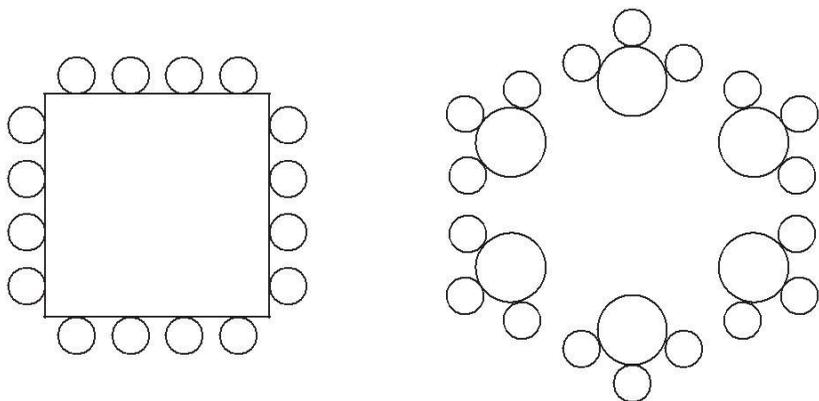
договоренность также удобна для того, чтобы раздать материалы как потребность возникает: тренер просто двигается в U и дает стек руки - outs участникам в каждой стороне подковы. Если комната большая достаточно, участники могут разделить от столов и маленькой формы группы. Для более близкого полного группового обсуждения, некоторых участников может переместить их стулья в рот U, чтобы создать круг.

Другая общая опорная договоренность состоит в том, чтобы иметь все стулья gathered вокруг стола переговоров. Во многих случаях эта ситуация трудная измениться, поскольку единственный доступный стол является тем, занимающим все центр комнаты. Используйте установку конференц-зала для целой группы обсуждения, и затем просят, чтобы участники разделили свои стулья к углы комнаты для работы небольшой группы (см. рисунок 11.6).

---

**ОПОРНОЕ СОГЛАШЕНИЕ 2 РИСУНКА 11.6**

---



Если Вы планируете сделать, чтобы участники работали в подгруппах, попытайтесь определить местонахождение групп как далеких друг от друга насколько возможно, таким образом, они не тревожат друг друга. При этих обстоятельствах, если Вы должны обратиться к полной группе когда-либо, держат Ваше резюме замечаний, потому что Вы должны будете слишком далеко соединиться со своей всей аудиторией в течение длительного периода времени. Используйте места резкого изменения цен на бумаги, при наличии, для максимальной частной жизни для подгрупп, но сделайте так только, когда задача будет достаточно длинна, чтобы гарантировать физический

.....  
**ПРИВЕТСТВИ  
Е  
PARTICI-  
ПТАНЫ И  
СВЯЗЬ  
УСТАНОВЛ  
ЕНИЯ**

изоляция между группами. Для коротких задач, посылая группы в области резкого изменения цен на бумаги может быть слишком отнимающим много времени.

В конечном счете Ваш дизайн вовлекает немного потребности написать, сделать заметки или читать из учебных руководств, Вы можете покончить со столами полностью. С только стульями, чтобы маневрировать, любое расположение может быть настроено легко и быстро. Кругов для маленьких или больших групп является самым легким достигнуть без любых столов как препятствия. Удаление столов уменьшает формальность учебной окружающей среды и поощряет более открытые групповые обсуждения.

Первые моменты знакомства с членами группы могут быть неподходящим временем и для тренера и для участников. Рассмотрите следующий пример.

**ПРИМЕР:** новый тренер соединил однодневную программу на тимбилдинге для двух недавно слитых небольших фирм-изготовителей. Он наметил программу, чтобы бежать с 9:00 до 16:00 во внутреннем учебном средстве одной из этих двух компаний. Подтверждение сообщило участникам, что кофе и пончики будут доступным началом в 8:30.

8:35, первые немного участников шли в учебную комнату и начали помогать себе к завтраку. Это было первой возможностью для служащих от этих двух компаний, которая встретит друг друга, и, даже в пределах той же самой компании, некоторые лица были неизвестны коллегам. Поскольку больше людей вошло в учебную комнату, небольшие группы участников начали формироваться с небольшим количеством взаимодействия между группами. Несколько участников не приложили усилия, чтобы социализировать; после получения кофе они начали проверять свои телефоны и открывать ноутбуки в их местах. Несколько других участников блуждали по комнате, выглядя неуверенными в том, где сидеть. Тренер не помогал себе к кофе и пончикам. Он был в своем офисе за углом от учебной комнаты, проверяющей его электронные письма. Когда он смотрел на свои часы и обнаружил, что это было 8:50, он понял, что у него все

еще был шанс вполне коротки и  
сделать  
несколько  
телефонных  
звонков перед  
официальным  
временем  
начала сессии.  
Когда он  
действительно  
входил в  
комнату в 9:00,  
он быстро  
сказал привет и  
начал  
непосредственн  
о в содержание  
программы.

9:45, тренер  
испытал свои  
первые чувства,  
что, возможно,  
все не шло как  
запланировано.  
Хотя он не мог  
идентифицирова  
ть точно, что  
было  
неправильным,  
он заметил, что  
никто не  
добровольно  
предложил  
ответы, когда он  
изложил общие  
вопросы группе.  
Когда он решил  
направить свои  
вопросы к  
участникам  
индивидуально,  
ответы были

оборона тоном. Осуществление небольшой группы при разделении событий команды

законченный быстро из-за нехватки беседы.

Тренер решил дать группу, которую утро ломает немного ранее чем он запланировал дать себе шанс выяснить почему группа не касалась его материала. Он продолжал спрашивать себя,

“Что пошло не так, как надо?”

Рассмотрите опыт этого тренера быть предупреждением того, что может

произойдите, если Вы не торопитесь, чтобы приветствовать участников и соединиться

с Вашей группой. Простой способ ослабить напряженные ранние моменты

программа обучения должна удостовериться, что Вы доступны и готовы

приветствуйте участников по крайней мере пятнадцать минут до начала программы.

Идите вокруг комнаты небрежно, поскольку люди вступают, сделайте зрительный контакт,

и попытайтесь обменяться рукопожатием с участниками, поскольку они делают себя

удобный в учебной окружающей среде. *Изучите много же имен как*

*Вы можете. Представьте участников, которые не знают друг друга. Это*

получение, чтобы знать Вас обрабатывает, может расслабить Ваши нервы также, для Вас

начнет рассматривать членов группы как людей с кого Вы можете разделить свои интересы. Если у Вас не было шанса сделать а

полная оценка Вашей группы до сессии, неофициальной беседы с участниками могут помочь Вам извлекать пользу ценный

информация прежде, чем Вы начнете программу.

Неофициальные беседы также ценны для того, чтобы основать связь с Вашими участниками. Это может быть очень трудно с новой группой,

все же важно, если Вы должны получить принятие своих участников и

уважение. Рассмотрите следующие подходы, поскольку Вы

пытаетесь подставить -  
пест с Вашей аудиторией, ли в неофициальных беседах или в  
первые моменты Вашей программы обучения. Не все могут  
работать на Вас, но  
использование даже одного из этих подходов установит связь  
между Вами  
и участники.

- **“У меня есть что-то для Вас.”** Сообщите участникам о своей экспертизе и своей способности передать его им. Не будьте хвастливы, но действительно позвольте им знать, что Вы уверены в своем знании и навыках.

**ПРИМЕР:** Обучение управленческих кадров - трудный предмет todeliver, если Вы не можете убедить участников в своей экспертизе и опыте. На сессии обучения управленческих кадров, разработанной для недавно продвинутых наблюдателей, один тренер начал сессию с, “я рад быть Вашим тренером для этой сессии. Для таковых из Вас, кто уже не знаком с моим фоном, *я хотел бы, чтобы Вы знали*

*Я работал в этой компании в течение прошлых двенадцати лет, восьми из них на заводе. Я был рабочим линии, наблюдателем, менеджером и тренером. Я надеюсь, что эти предшествующие события помогут мне касаться Ваших вопросов сегодня.”*

- **“Я был через это, также.”** Если Вы были через те же самые назначения обучения и работы как участники, позвольте им знать, что Вы можете идентифицировать с ними.

**ПРИМЕР:** тренер использовал этот подход, чтобы соединить withher группу, когда она поставила программу для служащих в условиях производства. Служащие были ответственны за высокие производственные объемы и часто должны были сменять друг друга через назначения вне изменения. Прежде, чем начать сессию на качественном понимании, тренер сообщил участникам, она также работала вне изменения когда-то в ее карьере. Она начала сессию, поощряя участников сравнить истории о трудностях разрешения с нерегулярными графиками работ. Группа была рада обнаружить, что тренер понял некоторые давления их работы. Без этого взаимного обмена историями сомнительно, что служащие обратили бы так внимания на новую информацию, представленную в программе.

- **“Я восхищаюсь Вами.”** Выразите свое восхищение качествами, которые Вы уважаете в своих участниках. Хвала их усилия, их интеллект и их доброжелательность могут помочь Вам строить положительную связь.

**ПРИМЕР:** тренер попросил, чтобы представители по обслуживанию клиентов inа программа на продаже навыков описали то, на что это походило, чтобы быть на огневом рубеже с сердитыми клиентами. Начальный ответ был колеблющимся. Когда участник рассказал реальную историю о ее работе, все больше участников присоединилось к тому, что быстро стало очень

оживленным обсуждением. Тренер обернул беседу, говоря, “очень интересно для меня услышать о некоторых расстройствах, с которыми Вы ежедневно сталкиваетесь. Я действительно уважаю Вас за то, что Вы имели терпение и контроль, чтобы быть в состоянии иметь дело с очень многими клиентами. Я не уверен, что мог сделать также.”

- **“Вы интересуете меня.”** Узнайте участников и выразите интерес к их фонам, жизненным событиям и проблемам. Чем больше Вы позволяете участникам знать, что Вы заботитесь о том, кто они, тем больше они будут заботиться о том, что Вы должны предложить им.

**ПРИМЕР:** группа индонезийских менеджеров приехала в UnitedStates для двухмесячной программы обучения. Один из тренеров в программе начал первый день его раздела программы, спрашивая участников, если они уже отсутствовали домой. Большинство кивнуло утвердительно. Участник добавил, что тот день был специальным национальным праздником назад домой. Тренер спросил группу, если они споют свой государственный гимн для него, чтобы услышать. Немедленно, все двадцать восемь участников поднялись и пели в унисон. Тренер попытался изучить мелодию, жужжа вперед. К восхищению участников он успешно прошел через вводные примечания. Традиция была тогда начата, и, во время перерывов в программе, участники преподавали тренеру несколько индонезийских песен. Показ этой степени интереса к родной музыке участников позволил тренеру создать сильную связь с группой.

.....

**ПОЛУЧЕНИЕ  
ЛУЧШЕ  
ВСЕГО ИЗ  
ПЕРВЫХ  
ТРИДЦАТ  
И МИНУТ  
ИЗ  
ОБУЧЕНИЯ**

Любые успехи, которые Вы, возможно, сделали к установлению связи с Вашей группой, могут немедленно пропасть зря, если Вы не осторожны во время самого важного периода времени Вашей программы обучения: первые тридцать минут. Первое полчаса - своего рода "льготный период", в течение которого любая откровенная враждебность или антагонизм будут погружены под фанерой вежливости, осторожности, и, зарезервировать. Это во время этого начального сегмента времени, однако, когда участники решают, как они чувствуют Вас, какую роль они ожидают играть во время программы обучения, и чего они намереваются достигнуть во время курса. Как тренер, это - Ваша обязанность удостовериться, что каждая из этих проблем решена положительно в течение первых тридцати минут Вашей программы. Знайте, что участники могут спрашивать себя любой из следующих вопросов об их причастности с Вами и обучением:

19. Когда мы фактически собираемся начать учиться? Сколько времени эта вещь продлится? (нетерпение)
20. Что я делаю здесь? Я уже знаю этот материал.

Тренер  
действител  
ьно знает  
то, что она  
делает?  
(компетент  
ность)

21. Я не  
думаю, что  
собираюсь  
любить  
этого  
тренера.  
Интересно,  
что тренер  
думает обо  
мне?  
(совмести  
мость)

22. Он  
действител  
ьно  
интересует  
ся  
решением  
*моих*  
проблем?  
Интересно,  
возвратитс  
я ли то, что  
я говорю, к  
моему  
менеджеру  
?  
(доверие)

22. Кто будет обращаться с моей регулярной работой, в то время как я здесь? Я должен держать свой сотовый телефон на? Когда я могу проверить на сообщения? (проблемы из сессии)

Знание первых тридцати минут Вашего обучения устанавливает тон для всей программы, попытайтесь следовать этим советам для того, чтобы произвести положительное первое впечатление на Вашу группу:

- **Нетерпение:** Начните сессию быстро в это время previously announced для начала курса. Работа, чтобы сосредоточить группу на целях курса, пытаюсь зацепить интерес участников на содержание курса в противоположность тому, во сколько они будут освобождены для разрывов и обеда.
- **Компетентность:** не предполагайте, что все в курсе нуждаются в exactly the то же самое содержание, поставленное той же самой степени. Оцените диапазон знания участников, навыков и отношений, или как часть формальной оценки потребностей или во время неофициальных бесед перед сессией. Открытие упражнений также может использоваться, чтобы исследовать навыки участников более полно. Позвольте участникам знать, что Вы уверены в своих способностях, не притворяясь, что Вы имеете все ответы или заключительное слово, и никогда не притворяетесь, что знаете больше, чем Вы действительно делаете.
- **Совместимость:** Нейтрализуйте традиционные отношения учителя-ученика как можно быстрее в течение вводных моментов программы обучения. Позвольте участникам знать, что Ваша цель не состоит в том, чтобы проповедовать в них, но вместо этого взаимодействовать с ними. Установите подобную сообществу атмосферу, в которой вклады от группы приветствуются и поддерживаются Вами и другими членами группы.
- **Доверие:** Подчеркните, что Вы уважаете конфиденциальность. Покажите участникам, Вы хотите

услышать то, что они должны сказать, и Вы будете отзывчивы к их потребностям.

- **Проблемы из сессии:** Позвольте участникам, opportunityto размышляют о том, как программа обучения затронет их работу. Начните устанавливать переход от сессии назад в реальный мир во время первого, не последнее, час программы. Установите некоторые правила вокруг электронных средств связи, определяя как группа, должны ли сотовые телефоны идти или прочь.

.....  
**РАССМОТРЕ  
НИЕ  
ПОВЕСТКИ  
ДНЯ**

Никакое обсуждение начинающих моментов программы обучения не было бы полно без ссылки на рассмотрение повестки дня или программных задач. После Ваших вступительных замечаний, подсказка аудитория в

что они могут ожидать из программы обучения и детализировать то, что ожидается их. Есть несколько способов сделать это:

- Включайте свои учебные цели в руководства участников или материалы онлайн. Кратко разъясните то, что Вы подразумеваете каждой целью. Давая участникам копию целей фронт позволяет им соглашаться с тем, какое изучение ожидается их. Рисунок 11.7 представляет пример.

---

#### ЦЕЛИ РИСУНКА 11.7

---

После завершения этого курса тайм-менеджмента Вы будете в состоянии

- Закончите анализ хронометража
  - Определите спасателей времени и игры, чтобы убить время, которые оказывают влияние на Вашу личную производительность
  - Установите приоритеты максимизировать Вашу работу в будущем
  - Развейте план времени использовать и на работе и дома
- 

Идентифицируйте то, чего Вы надеетесь достигнуть в программе. Вы можете включать свои цели в Ваши материалы или можете выразить их устно, поскольку Вы делаете свои вступительные замечания.

**ПРИМЕР:** тренер начал обучение управленческих кадров programfor новые наблюдатели, говоря, “Переход от сотрудника наблюдателю может быть трудным. Много новых наблюдателей задают вопросы, такие как они:

7. Как я управляю отношениями с бывшими сотрудниками?
8. Я должен держать свое расстояние?
9. Как я определяю свою роль наблюдателя им?

“Сегодняшняя мастерская разработана, чтобы помочь

Вам приспособливаться к Вашему новому положению.”

В дополнение к информированию участникам о Ваших целях, убедитесь, что сказали им, как программа структурирована и что Вы должны от них для программы быть успешными. Включайте следующую информацию:

- Довольная схема
- Описание видов учебных действий Вы проектировали
- График

К. Запросы Вы сделаете из участников во время программы

Л. Информация о домашнем хозяйстве (еда, меры, местоположение уборных, перерывов на кофе, доступа к телефонам и ноутбукам)

.....  
**ПРИГЛАШЕН  
ИЕ  
ОБРАТНАЯ  
СВЯЗЬ К  
ПОВЕСТКЕ  
ДНЯ**

Одно из основных решений, с которыми Вы сталкиваетесь в этом пункте, является степень, до которой Вы будете требовать чувств участников о запланированной сессии. Некоторые тренеры отказываются рискнуть возможностью комментариев, таким образом, они с энтузиазмом представляют свою повестку дня и затем возобновляют непосредственно открытие упражнений. Есть немного проблемы с этим, если время ограничено, и у Вас есть все основания полагать, что все с нетерпением ждут программы. В большинстве случаев, однако, у Вас есть много, чтобы извлечь пользу привлекательной обратной связью. Как еще Вы можете проверить, выполняет ли Ваша повестка дня ожидания участников?

Самый простой подход должен спросить непосредственно, “Это соответствует тому, что Вы надеетесь получить от этой программы? Есть ли что-нибудь, что Вы хотели бы добавить к повестке дня?” Задавая эти вопросы, Вы не подразумеваете, что повестка дня доступна для всех. Вы просто выражаете свою готовность рассмотреть любые пожелания, которые могут иметь участники. Большинство участников поймет, когда их пожелания не смогут быть приспособлены.

Другой общий подход должен спросить участников, как только они узнали о Ваших планах, какие надежды и проблемы они могли бы иметь. Эта формула позволяет им выражать большое разнообразие пожеланий от желания, чтобы программа имела больше реального применения к учету большего количества времени для разрывов. Некоторые тренеры предпочитают разделять обсуждение на две части. Сначала они выявляют от группы, что они хотят изучить. Тогда они поощряют участников обсуждать, как программа продолжится и как они будут сотрудничать как группа.

Если Вы собрали данные об оценке вокруг участников до программы, имеет смысл разделять резюме той информации

в этом пункте. еще сочувствовать их чувствам и признать их актуальные вопросы, не ставя под угрозу Ваши собственные верования участникам относительно ценности программы, которую Вы сделали свою домашнюю работу и знаете об их потребностях. Это признание особенно важно, если Вы узнаете, что у участников есть некоторое сопротивление программе. Вместо того, чтобы игнорировать их сопротивление, Вы - более обеспеченное обеспечение его в открытое. Проявление интереса к их предчувствиям является знаком, Вы благосклонны и не боитесь слушать отрицательные комментарии. Даже если Вы не соглашаетесь со взглядами участников, Вы можете все

К тому времени, когда Вы закончили свой обзор повестки дня, Ваш программа обучения должна идти хорошо полным ходом. Вы можете теперь продолжить с вводными упражнениями, обрисованными в общих чертах в Главе 3. Помните это хорошо запланированное начало может спасти Вас часы расстройств и готовит стадию к остальной части Вашей активной программы обучения.

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ**

---

**НАЧАЛО АКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ**

Используйте этот рабочий лист, чтобы думать о начале Вашей следующей программы.

**Лично учебное физическое расположение**

**Стол и конфигурация стульев:**

---

---

---

**Действительная учебная платформа поставки**

**Доступ, связь и инструменты, чтобы использовать:**

---

---

---

**Установление связи**

**“У меня есть что-то для Вас”, (опишите):**

---

---

---

**“Я был через это, также” (опишите):**

---

---

---

**“Я восхищаюсь Вами”, (опишите):**

---

---

---

---

**РАБОЧИЙ ЛИСТ** продолжался

---

**“Вы интересуете меня”, (опишите):**

---

---

---

**Рассмотрение повестки дня**

\_\_\_\_\_ Примечания представления

\_\_\_\_\_ Неофициальные замечания

\_\_\_\_\_ Привлекательная участвующая обратная связь

**Примечания:**

---

---

---

---

---

---

“Прежде, чем я когда-либо встречал Мэла, я использовал его *Активную Учебную* книгу в курсах на уровне колледжа, которые я вел на учебном дизайне. Его идеи помогли делать модели, которые я делил со своими учениками, пришедшими в себя важными способами; его сосредоточенный аудиторией подход был важен по отношению к моим студентам, которые были плохо знакомы с областью. Я имею честь иметь подчинение в трех из прошлых книг Мэла. Я восхитился этими книгами, также, для их простых, практических, и применимых идей. Факт, что он был так готов разделить идеи открыто с учебным сообществом, показал его истинное великодушие духа.”

Софи  
Оберштайн Нью-  
Йоркский  
университет