

# ПОСЛЕВУЗОВСКОЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 159.9:37.015.3

Н. В. Жадько

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ МИНИ-ГРУППОВОЙ РАБОТЫ В ИНТЕНСИВНОМ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИИ

Рассматриваются содержание и принципы выбора «аналитических» методов организации групповой работы в тренинге. Особое внимание в статье уделяется условиям применения таких «аналитических» методов организации минигрупповой работы для задач формирования прикладных навыков, как проблемно-ориентированные, проектно-ориентированные методы, тренинг-семинар, «кейс-стади» и др.

**Ключевые слова:** *интенсивное бизнес-обучение, тренинг, методы минигрупповой работы, аналитические методы минигрупповой работы, принципы выбора методов организации работы в группах в тренинге.*

С методами минигрупповой работы связывают самые разные процессы и явления: педагогический прорыв, возможности интенсивного и интерактивного обучения, победу демократических ценностей, технологии XXI в., модернизацию всех сфер жизнедеятельности человека. Неслучайно возможность предъявить широкий ассортимент методов групповой работы становится преимуществом не только тренинговых компаний, но также классических учебных заведений. Тем не менее любые методы в концепции обучения, методы минигрупповой работы должны, прежде всего, соответствовать поставленным задачам.

Основная задача минигрупповой работы в тренинге – формирование и проявление навыка. Именно в работе мини-группы над заданием возможно освоение и проявление освоенного навыка. Для решения этой задачи применяются разнообразные методы и подходы в русле двух основных традиций [1]. Первая традиция – применение в тренинге готовых имитационных или игровых моделей для обеспечения минигрупповой работы. Вторая традиция связана с применением «аналитических» методов минигрупповой работы, объединенных решением практических, реальных задач, которые стоят на рабочих местах участников процесса обучения (тренинг персонала) или уже были решены на практике (тренинг студентов учебных заведений). Следует отметить, что игровые и ролевые модели активно применялись в тренинговой практике в 90-е гг. XX в. и в 2000-е гг. Однако ожидания, связанные с применением игровых моделей в бизнес-тренинге во многом не оправдались, поэтому серьезное внимание исследователей в последние годы обращено в плоскость применения «аналитических» методов организации минигруп-

повой работы для обеспечения интенсификации обучения. В связи с этим рассмотрим «аналитические» методы организации минигрупповой работы подробнее.

Прежде всего отметим метод, указанный Alexander Patricia A., Winne Philip H. как **метод создания концептуальных артефактов** [2]. В этом случае решается задача освоения навыков и инструментов концептуализации в процессе обучения. Исследователи обращают внимание на противоречивость самого понятия «концептуальный артефакт», поскольку артефакт – это свидетельство материальной культуры, в то время как результаты концептуализации – идеи, концепции, схемы, гипотезы не носят материальный характер. Таким образом, в самом понятии заключается противоречивый характер групповой учебной деятельности. Подчеркнем, что указанный подход отражает современные концептуальные представления об «обществе знаний», поскольку предметом производственной деятельности в этом случае является нематериальный продукт, само знание. Как отмечают авторы, в современных организациях, в основе деятельности которых экономика знаний, концептуальные артефакты одновременно являются и результатом деятельности и средством для ее осуществления. Следовательно, подготовка учащихся к осуществлению деятельности в обществе знаний может быть реализована на концептуальной основе создания знаний или компонентов, элементов нового знания. На практике эта задача обычно решается в рамках группового обучения созданию концептуальных артефактов. Наряду с методом концептуальных артефактов в зарубежной университетской и тренинговой практике активно применяется метод «построения знаний» (**knowledge**

**building education, КВЕ)** [3]. В рамках этого направления преподаватели обычно обращают специальное внимание на возможности построения моделей, работы на экспериментальных площадках, коллективной групповой разработки документов, которые позволяют учащимся не только расширить границы прикладного знания, но также освоить и проявить конкретные навыки в ходе мини-групповой работы. Работа в группе на основе КВЕ построена по определенному алгоритму действий: сначала группа работает над определением проблемы, на втором этапе осуществляется поиск идей для решения проблемы, на следующем этапе происходит уточнение идей и гипотез, на четвертом этапе – определение и применение необходимых ресурсов, на пятом этапе осуществляется анализ предложенных решений, завершает работу подготовка презентаций.

Принято считать, что метод КВЕ может применяться как в условиях широкого контекста междисциплинарного обучения, так и в рамках узкотематических специализаций. Этот метод усиливает навыки взаимодействия, коммуникации, а также создает условия для появления инновационных и креативных идей.

В одном ряду при решении задачи освоения «мягкого» навыка в процессе мини-групповой работы вместе с КВЕ стоит **проектно-ориентированное обучение** (project based learning) [3]. Несмотря на то, что первоначально метод применялся исключительно в подготовке инженеров, за последние пятьдесят лет активного применения в университетской и тренинговой практике **проектно-ориентированное обучение** стало традиционной формой групповой работы для подготовки самых разных специалистов.

В основе **проектно-ориентированного обучения** лежит принцип коллективного, группового изучения вопросов практического характера, например таких как разработка новых моделей бизнес-процессов, стратегических планов, подготовка презентаций и отчетов. По мнению большинства исследователей, именно этот метод позволяет научить навыкам аналитической работы с большими массивами информации в условиях большой неопределенности, навыкам поиска и приведения аргументов в пользу принятых решений, а также конструктивной работе в группе и команде.

Другой близкий к проектному обучению – метод **проблемно-ориентированного обучения**. Истоки его лежат в традициях зарубежного медицинского образования, в рамках которого ключевой задачей обучения является задача научить учащихся решать реальные, практические профессиональные проблемы. Для этого метода характерно, что продукт в традиционном понимании результа-

тов проектной работы отсутствует. Продуктом групповой работы становится принятое единственно правильное решение, что делает этот метод близким к методу концептуализации. Исследователи часто отмечают, что **проектно-ориентированное и проблемно-ориентированное обучение** похожи. В обоих случаях группы учащихся самостоятельно или под руководством преподавателя (тренера) начинают работу в группе с формирования приоритетов и завершают получением определенных практических результатов. Основное отличие **проблемно-ориентированного и проектно-ориентированного обучения** заключается в том, что для методов проектов шире предметная область применения. Например, в ходе занятия можно сконцентрироваться на решении сразу нескольких проблем, поскольку основной акцент – на результате. Для проблемного обучения – основной акцент на поиске и выборе оптимальных инструментов работы. Кроме того, принято считать, что применение элементов проблемно-ориентированного обучения позволяет усилить учебную и рабочую мотивацию, улучшить коммуникативные навыки и работу в команде.

Наряду с представленными методами, Barbara Gross Davis дополнительно выделяет метод **«процессно-ориентированного управляемого исследования»** [3]. Этот подход апробирован в подготовке специалистов естественнонаучного профиля, например в области химии. В рамках указанного подхода участники работают в малых группах над заданием, которое представляет собой ситуацию или вопрос, решение которого позволяет сформулировать выводы или заключение.

Исследователи отмечают, что все методы обучения, в основе которых лежит аналитическая, исследовательская работа в небольших группах участников, стабильно и предсказуемо демонстрируют высокие результаты. Следует отметить, что практически все виды учебной активности, стимулирующие развитие «мягких» навыков, с одной стороны, базируются на командной, групповой работе. Это, с одной стороны, позволяет развивать коммуникативные, командообразующие и презентационные «мягкие навыки». С другой стороны, рассмотренные методы групповой работы сфокусированы на освоении и развитии аналитических навыков, навыков самостоятельной работы по информационному поиску и интерпретации полученной информации. Объединяет все виды аналитической учебной деятельности необходимость подготовки учебных и методических материалов, четкий, прикладной фокус в изучении, доминирование самостоятельной работы участников по общей схеме: от изучения ситуации до презентации результатов исследования или обсуждения.

Еще один популярный метод – это «**Case study**» (обучение на основе анализа случая из практики, англ. «case study»). Кейс – это ситуация, которая характеризует проблему или демонстрирует принципы работы, это не идеальная модель, а реальная ситуация, факт, дилемма [4]. Учащиеся в группах, парах, индивидуально анализируют ситуации и либо предлагают решение в ходе группового обсуждения, либо обсуждают предложенное готовое решение. Однако в практике обучения большинство кейсов представлено типовыми, модельными ситуациями. Во многом это вызвано искусственным специальным формированием кейсов как учебных методических единиц, поэтому в процессе методической работы часто реальная сторона вопроса утрачивается и заменяется моделями.

В связи с этим необходимо отметить, что сам метод «**Case study**» может быть рассмотрен как обсуждение и анализ подготовленных заранее описаний определенного события, сопутствующих обстоятельств и поступков действующих лиц. При этом подчеркнем, что описание ситуации может быть представлено как реальной, так и выдуманной, искусственно составленной ситуацией. Этот метод сегодня широко применяется при обучении студентов вузов, поскольку работа группы над анализом текста ситуации действительно создает общие представления о профессиональной сфере и развивает навыки аналитической и групповой коллективной работы. Предметом обсуждения в групповой работе становятся определение проблемы и методов ее решения. Обсуждаемая тема должна быть достаточно широкой для того, чтобы обеспечить различные аспекты в дискуссии и учитывать возможность различных вариантов решения.

В современной практике написания кейсов наблюдается большой интерес со стороны отечественных и зарубежных исследователей. Отечественные исследователи рассматривают разработку кейсов преимущественно как возможность активизировать обучение, наполнить его активными методами. Зарубежные исследования метода кейсов в большей степени нацелены на задачу актуализации обучения, максимального обеспечения практической компоненты в обучении. Основные прикладные требования к разработке кейсов подробно рассматриваются в работах J. Erskine; M. R. Leenders [5]. Следует отметить необходимость специальной аналитической подготовки разработчиков кейсов. Если фактический материал, лежащий в его основе, подобран и интерпретирован некорректно, анализ подобного кейса в тренинге ведет участников по неверному пути, что часто сводит обучающий эффект к нулевой отметке. Поэтому составление любого учебного кейса требует не только специ-

альной методической подготовки, но и глубокого экспертного знания изучаемого предмета.

Распространенная форма мини-групповой работы – «**Тренинг семинар**» – интенсивное обучение по определенной теме, проблеме под руководством ведущего. Количество участников обычно небольшое – от 10 до 15 человек [6]. Структура семинара предполагает открытое обсуждение, которое всегда следует за короткой формальной презентацией. В рамках тренинг-семинара обычно проводятся: установочная лекция (о принципах работы, целях и задачах), индивидуальные и групповые занятия участников, анализ занятий и общие дискуссии (подводящие итоги или обеспечивающие анализ работы). Этот тип учебного метода групповой работы дает возможность участникам учиться под руководством опытного преподавателя и одновременно помогает каждому участнику понимать проблемы и подходы в их решении, предложенные другими специалистами.

При использовании дискуссионных, интерактивных методов работы с учебными группами, исследователи отмечают высокие показатели развития таких «мягких» навыков участников, как креативность, командное взаимодействие, диалог и дискуссия, презентационные навыки, а также навыки анализа, информационного поиска, аргументации полученных данных.

Следует отметить, что в основе многих проблемно- и проектно-ориентированных методов мини-групповой работы, в интенсивном обучении мягким навыкам лежит потребность в решении практических задач или практических ситуаций из профессиональной практики участников. Поэтому в основе большинства рассмотренных выше методов групповой работы лежит либо использование данных, либо целостное описание реальных ситуаций. Это позволяет не только максимально приблизить к практике процесс обучения, но и предельно интенсифицировать обучение. Эффект интенсификации возникает за счет интереса и эмоциональной вовлеченности участников в реальную предметную деятельность, а также в силу действительной необходимости разработки группового решения в ограниченных условиях времени. Работа над реальным практическим заданием усиливает мотивационную и предметную компоненты формирующегося в процессе обучения навыка.

Безусловно, все исследования методов обучения вносят важный вклад в развитие методического обеспечения обучения. Но, говоря о формировании навыка в процессе тренинга, необходимо признать, что обсуждение методов в отрыве от задач обучения всегда снижает ценность полученных результатов. В связи с этим мы выделяем определенные технологические принципы выбора методов

минигрупповой работы в концепции и программе интенсивного обучения.

*Первый принцип* – выбор методов групповой работы в тренинге всегда определен общими задачами обучения, которые очертили границы предметного содержания навыка. Таким образом, методы всегда следуют за задачами обучения и не имеют самостоятельной ценности.

*Второй принцип* выбора методов при разработке концепции интенсивного обучения – зависимость выбора от опыта и подготовки самого тренера. В связи с этим следует отметить, что значительный опыт практической работы в предметной сфере содержания задач тренинга и профессиональная экспертная позиция самого тренера определяют выбор таких практико-ориентированных методов обучения в групповой работе, как проблемно-ориентированный или проектно-ориентированный метод.

*Третий принцип* – технологически выбор методов группового обучения определен уровнем подготовленности и квалификации группы. Например, игровые методы групповой работы для решения задач стратегического развития организации уместны в случае отсутствия опыта у участников тренинга, поэтому подходят для студентов вуза или кадрового резерва компании. Однако в случае организации интенсивного обучения группы руководителей для решения задачи обучения навыкам стратегического планирования более уместны проблемно-ориентированные или проектно-ориентированные формы организации групповой работы. Что, в свою очередь, также потребует от тренера специальной подготовки и опыта практической деятельности.

*Четвертый принцип* выбора методов групповой работы при разработке концепции интенсивного обучения определяется условием экономичности его применения для решения поставленных задач. Под экономичностью мы понимаем не только финансовую сторону вопроса, но также возможности экономии различных ресурсов, прежде всего интеллектуальных и временных. Отметим, что время проведения обучения и освоения навыков в процессе интенсивного обучения является критичным базовым показателем интенсивного обучения, поэтому важным критерием эффективности является минимизация времени, усилий, затраченных на подготовку и выполнение задания.

*Пятый принцип* выбора методов групповой работы при разработке концепции интенсивного обучения – соответствие методов задачам формирования конкретного навыка. Например, для формирования навыка стратегического планирования в процессе интенсивного обучения подойдут методы проблемно-ориентированного и проектно-ориентированного обучения. В ходе практических заня-

тий участники смогут в группе отработать навыки анализа, планирования, принятия решений, а также продвижения своих идей и предложения аргументов. Для решения задачи информирования участников об организационных регламентах, принятых в компании, подойдут такие методы, как лекция и практическая работа с документами регламентов. Таким образом, задачи всегда определяют выбор методов обучения.

*Шестой принцип* выбора методов групповой работы при разработке концепции интенсивного обучения носит методический характер. Это – обеспечение возможности контроля формирования навыка непосредственно в процессе интенсивного обучения. На практике проведения групповых занятий это означает, что в ходе занятий должны быть предусмотрены возможности не только освоения, но и проявления, демонстрации навыка. Следование указанному принципу выбора методов обучения позволяет осуществлять промежуточный контроль за формированием навыков в процессе обучения, способствуя большей предсказуемости обучения в целом. Как правило, усвоение и проявление навыка происходит в процессе обязательной работы по подготовке тезисов для публичной презентации, выступления с презентацией от группы, а также в виде умения задавать вопросы и отвечать на вопросы тренера и других участников.

Публичная самостоятельная вербализация заданий, мнений, сомнений участников всегда наглядно демонстрирует характер усвоения нового учебного материала и умения применить его на практике. Поэтому все групповые занятия должны обязательно заканчиваться письменным и устным выполнением задания, а также в рамках обучения должны быть обязательно созданы условия и площадки для их проявления. Выполнение этих условий позволит осуществлять рубежный контроль усвоения и применения навыков.

*Седьмой принцип*, определяющий выбор методов при разработке концепции интенсивного обучения, зависит от таких объективных причин, как количество участников в группе и время проведения тренинга. Например, если в мини-группе окажется более 20 человек, любые дискуссионные методы будет трудно удержать под контролем. В группе обязательно возникнет шум, неразбериха, что потребует специальных усилий по наведению порядка, переключению внимания и возвращению участников в предмет спора. Поэтому количество человек в группе не только необходимо ограничивать заранее, но также заранее планировать выбор методов, соответствующих количеству участников в группе. Обычно в учебной группе, состоящей из 4–7 человек, хорошо проходят активные, дискуссионные методы работы. Увеличение количества человек в группе с 7

до 12 человек потребует или индивидуальной (над заданием или документами), или общегрупповой работы (лекция, дискуссия, презентация). Это позволит обеспечить поставленные задачи обучения и эффективность обучения в целом.

Таким образом, «аналитические» методы мини-групповой работы играют важную роль в обеспечении формирования навыка в процессе интенсивного бизнес-обучения. Однако необходимо подчеркнуть, что широкий «ассортимент», разнообразие методов, применяемых в ходе тренинга, не дают гарантии результатов обучения. В основе выбора методов при разработке концепции интенсивного обучения [6] лежат семь технологических принци-

пов: соответствие методов задачам обучения, соответствие методов квалификации тренера, соответствие методов уровню подготовленности группы, соответствие методов требованию экономичности тренинга, соответствие методов задачам формирования конкретного навыка, соответствие методов возможностям контроля формирования навыка, соответствие методов возможности контроля формирования навыка, соответствие методов количеству человек в группе. Знание и умение применить технологические принципы выбора методов обучения на стадии разработки концепции тренинга позволит на предварительном этапе сделать обучение предсказуемым и эффективным.

### Список литературы

1. Ануфриев С. И. Развитие философско-мировоззренческой культуры будущего педагога // Вестн. Томского гос. пед. ун-та (Tomsk State Pedagogical University Bulletin). 2006. Вып. 7. С. 5–12.
2. Alexander Patricia A., Winne Phillip H. Handbook of Educational Psychology, 2009. 432 p.
3. Davis B. G. Tools for Teaching. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 139 p.
4. Hunter J., Hatton N. (1998) Approaches to the Writing of Cases: Experience with Preservice Master of Teaching Students. Asia-Pacific Journal of Higher Education, Nov. Interrogating the Connections Between Knowledge, Skills and Services, Journal of Management Studies, 38:7, November 2001. P. 25–44.
5. Erskine J., Leenders M. R., Mauffette-Leenders L. A. (1998) Teaching with Cases. Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario. 232 p.
6. Жадько Н. В. Технология интенсификации групповой работы в процессе бизнес обучения // Образование и наука. 2010. № 7(75). С. 97–106.

Жадько Н. В., кандидат педагогических наук, доцент, советник ФИРО.  
**Московский городской психолого-педагогический университет.**  
Ул. Сретенка, 29, Москва, Россия, 127051.  
E-mail: njadko@gmail.com

*Материал поступил в редакцию 06.09.2011.*

*N. V. Zhadko*

### FEATURES OF THE SMALL GROUP METHODS IN BUSINESS TRAINING. THE ANALYTICAL APPROACH

In the article the maintenance and principles of the choice of “analytical” methods of the organization of group work in training are considered. Special attention in the article is paid to conditions of application of such “analytical” methods of the organization of small group work: problem solved methods, knowledge building education, project based learning, training seminar and “a case study”.

**Key words:** *Intensive business training, training, methods of small group work, analytical methods of small group work, principles of a choice of methods of the organization of work in groups in training.*

**Moscow Psychological and Pedagogical University.**  
Ul. Sretenka, 29, Moscow, Russia, 127051.  
E-mail: njadko@gmail.com