

**Б. З. Зельдович, Н. М. Сперанская**

# **АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ВУЗОВ**

**2-е издание, исправленное и дополненное**

**Книга доступна в электронной библиотеке [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru),  
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

**Москва ■ Юрайт ■ 2019**

УДК 371.3(075.8)  
ББК 74.58я73  
3-50

**Авторы:**

**Зельдович Борис Захарович** — кандидат экономических наук, профессор Московского политехнического университета, почетный профессор;

**Сперанская Наталья Михайловна** — кандидат экономических наук, доцент.

**Рецензенты:**

*Гущина Н. М.* — кандидат экономических наук, генеральный директор ОАО «Научно-исследовательский центр управления, экономики и информатики»;

*Чванов Р. А.* — профессор, доктор экономических наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Зельдович, Б. З.**

3-50 Активные методы обучения : учеб. пособие для вузов / Б. З. Зельдович, Н. М. Сперанская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 201 с. — (Образовательный процесс). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-11754-7

Пособие как дает методические подходы к использованию сложившихся форм практических и семинарских занятий, так и предлагает примеры разработки креативных и предпринимательских идей и бизнес-планов.

Это позволит уйти от рутинных форм работы со студентами, развивать творческое начало обучающихся с помощью тренингов, составления слоганов, написания бизнес-сказок, проведения дискуссий.

Предлагаемые направления практической работы учитывают социальную активность студентов, их желание развивать профессиональное мышление и найти свое место в бизнесе.

*Учебное пособие предназначено для преподавателей экономических и управленческих дисциплин, аспирантов и студентов указанных направлений, а также всех интересующихся вопросами управления обучающихся.*

УДК 371.3(075.8)

ББК 74.58я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-534-11754-7

© Зельдович Б. З., Сперанская Н. М., 2012

© Зельдович Б. З., Сперанская Н. М.,  
2019, с изменениями

© ООО «Издательство Юрайт», 2019

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Совершенствование подготовки и развития студентов на основе активных методов обучения.....</b>	<b>9</b>
1.1. Принципы построения образовательного процесса активного типа ....	10
1.2. Практическое использование методов активного обучения .....	12
1.3. Классификация активных методов обучения.....	15
<b>Глава 2. Формирование профессионального мышления будущего специалиста на основе метода конкретных ситуаций... </b>	<b>31</b>
<b>Глава 3. Развитие личных и деловых навыков студентов с помощью тренингов .....</b>	<b>38</b>
<b>Глава 4. Разработка предпринимательских идей и бизнес-планов как способ стимулирования создания бизнеса .....</b>	<b>62</b>
<b>Глава 5. Методика разработки тестов для обучения и оценки уровня знаний студентов .....</b>	<b>74</b>
<b>Глава 6. Использование слоганов для краткого отражения сути явлений, событий и целей деятельности людей и организаций.....</b>	<b>86</b>
<b>Глава 7. Методические и организационные основы реферирования научной и специальной литературы .....</b>	<b>97</b>
<b>Глава 8. Психологическая и содержательная подготовка к публичному выступлению .....</b>	<b>105</b>
<b>Глава 9. Составление бизнес-сказок как способ видения проблем организации .....</b>	<b>113</b>
9.1. Бизнес-сказки .....	113
9.2. Бизнес-сказка как метод обучения .....	117
<b>Глава 10. Формирование эффективного группового поведения путем определения типов характеров работающих ...</b>	<b>139</b>
10.1. Формирование и развитие характера.....	142
10.2. Методы и источники познания характера .....	143
10.3. Виды (типы) характеров .....	143
10.4. Связь характера человека с темпераментом .....	147
<b>Глава 11. Методы ведения деловых дискуссий в целях выработки общего решения.....</b>	<b>149</b>
11.1. Понятие и классификация дискуссий .....	149

Глава 12. Значение и методы разработки креативных идей для развития творческой активности студентов .....	159
Библиографический список .....	199

## Введение

В условиях конкурентной внешней среды к молодому специалисту предъявляется ряд требований, которые нельзя сформировать, используя только традиционную лекционную форму проведения занятий.

Подготовка специалистов должна совершенствоваться и быть направлена на решение следующих задач.

1. Повышение творческой активности преподавателей и студентов.
2. Развитие способностей студентов самостоятельно принимать оптимальные решения.
3. Формирование умения адекватно действовать в складывающихся ситуациях.
4. Развитие способности вести диалог, отстаивать свою точку зрения, учитывая конструктивные и реалистичные возражения оппонентов.
5. Формирование предпринимательских способностей и умение ориентироваться в возможностях создания собственного бизнеса.

Решению этих задач в значительной степени способствует широкое внедрение в практику преподавания активных методов обучения. Эти методы, опираясь на специальные знания и логику, развивают интуицию, творчество, креативное мышление.

Активные методы обучения нацелены на создание воображения, способствуют нетрадиционному поиску оптимальных решений, формируют видение будущего, развивают способности обучаемых.

Использование этих методов требует серьезной непрерывной и вдумчивой работы преподавателей, так как они являются разработчиками тестов, конкретных деловых ситуаций, заданий для проведения дискуссий, активными организаторами и участниками тренингов, оценивают качество публичных выступлений и других видов самостоятельной работы студентов.

В ходе обучения на основе активных методов обучения студент начинает думать и действовать самостоятельно, учится осознавать свои ошибки и их исправлять.

Данное методическое пособие написано для преподавателей, но может быть использовано аспирантами и студентами. Методическое пособие состоит из введения, 12 глав и библиографического списка.

Глава 1 отражает материал по становлению, развитию и классификации активных методов обучения. В этой главе показана роль активных методов обучения, которая заключается в психологической, моральной и практической подготовке студента к профессиональной

деятельности. Показаны преимущества активных методов обучения, позволяющие активизировать мышление студента, обеспечить его вовлеченность в учебный процесс, установить оптимальный контакт студента и преподавателя.

Глава 2 содержит материал по практическому использованию метода конкретных ситуаций. Этот метод направлен на формирование творческого мышления студентов, развивает умение вести дискуссию и принимать профессиональные управленческие решения. В процессе обучения могут быть использованы конкретные ситуации, разработанные преподавателем или составленные самими студентами. Разбор конкретных ситуаций позволяет студентам многовариантно подойти к решению проблем, способствует выработке у будущих специалистов стратегии и тактики поведения применительно к реальным или моделируемым производственным условиям.

Содержание главы 3 направлено на формирование личных деловых навыков на основе проведения различных тренингов. Даются классификация тренингов, их цели и направленность. В главе даны примеры и схемы проведения различных тренингов, вырабатывающих коммуникативность, стрессоустойчивость, сплоченность, лидерские качества, способствующие развитию управленческих навыков. Методики проведения тренингов направлены на получение информации о личности, развитие личных и деловых качеств, необходимых специалистам, на формирование оптимальных деловых отношений в организациях. Проведение занятий в форме тренинга поможет будущему специалисту составить четкое представление о себе и о своей роли в группе, подготовиться к процессам социализации и адаптации в трудовых коллективах.

Глава 4 формирует представление студентов о зарождении предпринимательской идеи, а также ее экономическом обосновании. У многих студентов возникают мысли о создании собственного бизнеса, нахождении своей области деятельности, разработке нового вида услуг в рамках полученных профессиональных знаний. Получая специальное образование, студенты должны представлять, насколько будет пользоваться спросом определенный товар или услуга, каков будет уровень затрат на производство данного товара или оказание соответствующей услуги. В зависимости от специфики предпринимательских идей разрабатываются различные виды бизнес-планов. Предлагается разработанный студентами перечень предпринимательских идей, т. е. направлений хозяйственной деятельности, которые они могут осуществлять даже без фундаментальной профессиональной подготовки.

Методика разработки тестов для обучения и оценки уровня знаний студентов представлена в главе 5. Для современного преподавателя и студентов организация учебного процесса невозможна без использования тестов. Данная глава показывает, какой сложности могут быть тесты, какова методика их разработки. Тесты нужно использовать для изучения материала отдельных разделов дисциплины, оценки уровня знаний на этапе зачета или экзамена. Студент должен быть адаптиро-

ван к работе с тестами, так как государственное тестирование, которому студенты регулярно подвергаются, является важной составляющей оценки уровня работы вуза при проведении аттестации (аккредитации).

Глава 6 описывает использование слоганов для краткого отражения сути явлений, событий и целей деятельности организаций. Составление слоганов — вид творческой деятельности, близкий для молодежи. Слоганы часто используются в спорте, различных молодежных играх и выступлениях. Поэтому с нашей точки зрения объединение распространенной молодежной формы выражения мысли с будущей профессиональной деятельностью представляет определенный интерес. Овладение сжатой формой изложения в игровом виде поможет специалистам, например при формулировании миссии и цели организации.

В главе 7 рассмотрены методические и организационные основы реферирования научной и специальной литературы. Данная глава имеет важное практическое значение, так как современный специалист должен иметь навыки работы не только с учебной и специальной литературой, но и с периодическими изданиями. Ознакомление с материалом этой главы поможет избежать основного студенческого вопроса: «Сколько страниц должно быть в реферате?». Умение реферировать — это залог успешного цитирования, аргументирования и участия в дискуссиях.

В главе 8 даются рекомендации по психологической и содержательной подготовке к публичному выступлению. Каждый образованный человек должен уметь формулировать свои мысли, публично их высказывать и отстаивать свою точку зрения. Студенту необходимо освоить методы подготовки к публичному выступлению, научиться владеть аудиторией и отвечать на поставленные вопросы.

Глава 9 посвящена искусству составления бизнес-сказок, что является сложным видом работы, так как требует понимания психологии людей для сравнения их со сказочными героями, действующими в определенных ситуациях. Самым сложным является поиск выхода из конкретной организационной или финансовой ситуации с помощью не волшебной палочки, а реальных методов управления. Приведенные в этой главе примеры бизнес-сказок, составленных студентами, показывают, что данный метод им интересен и направлен на развитие их образного мышления.

Проблемы формирования эффективного индивидуального и группового поведения путем определения типов характеров работающих раскрываются в главе 10. Будущий руководитель должен понимать, что окружающие его люди индивидуальны, но тем не менее их можно познать и объединить по определенным признакам. Одна из возможных классификаций личности — по типу их характеров. Руководитель должен уметь контактировать со всеми подчиненными независимо от типа характера. Предлагаемый материал поможет узнать основные черты того или иного характера, раскроет положительные и отрицательные черты и даст рекомендации по построению оптимальных отношений с людьми, обладающими разными типами характеров.

Глава 11 формирует представление о методах ведения деловых дискуссий в целях выработки общего решения. В процессе обучения необходимо привить студентам навык участия в дискуссии и умение отстаивать свою точку зрения. Роль будущего руководителя в проведении дискуссий велика, он должен уметь определить психологические типы участников дискуссии, возможные варианты их поведения, а также постоянно контролировать ход обсуждения.

В главе 12 дается понятие и подчеркивается значение креативности и креативных идей, приводятся доступные и эффективные методы разработки таких идей, рекомендуются некоторые упражнения для развития креативности студентов. В этой главе приводятся креативные идеи в разных областях деятельности людей и организаций.

Методическое пособие завершается библиографическим списком специальной и научной литературы, которая может быть использована при подготовке заданий для студентов и при углубленном изучении отдельных проблем, связанных с активными методами обучения.

В результате изучения данного пособия обучающийся должен:

**знать**

- современные технологии управления персоналом;
- социальные, этнические, профессиональные и культурные различия сотрудников;
- современные технологии ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки;
- методику подготовки и принятия управленческих решений;
- теоретические основы исследования внутренней и внешней среды организации как научной базы принятия управленческих решений;

**уметь**

- разрабатывать аналитические и имитационные модели для принятия управленческих решений;
- толерантно воспринимать социальные, этнические, профессиональные и культурные различия;
- проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

**владеть**

- навыками работы в коллективе;
- различными способами осуществления делового общения и публичных выступлений;
- различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;
- навыками разработки организационно-управленческих решений.



# Глава 1

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ СТУДЕНТОВ НА ОСНОВЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

---

**Методы обучения** — система последовательных взаимосвязанных действий преподавателей и обучаемых, обеспечивающих усвоение содержания образования.

---

Метод обучения характеризуется тремя признаками:

- 1) обозначает цель обучения;
- 2) способ усвоения;
- 3) характер взаимодействия субъектов обучения.

Под активными методами обучения понимают такие способы и приемы педагогического воздействия, которые побуждают обучаемых к мыслительной активности, к проявлению творческого и исследовательского подхода и поиску новых идей для решения разнообразных задач по специальности.

Активные методы обучения (АМО) должны вызывать у обучаемых стремление самостоятельно разобраться в сложных профессиональных вопросах и на основе глубокого системного анализа имеющихся факторов и событий выработать оптимальное решение по исследуемой проблеме для реализации его в практической деятельности.

Активные формы обучения способствуют разнообразному (индивидуальному, групповому, коллективному) изучению учебных вопросов и проблем, активному взаимодействию обучаемых и преподавателя, живому обмену мнениями между ними, нацеленному на выработку правильного понимания содержания изучаемой темы и способов ее практического использования.

**Роль активных методов обучения** состоит в психологической, моральной и практической подготовке обучаемого к практической деятельности.

Общеизвестно, что даже полное освоение теоретического материала не дает никаких практических навыков, таких как оперативность принятия решений, стрессоустойчивость, представление о характере деятельности и т. д. В основе обучения лежит концепция о направлен-

ном переходе поведения учащегося от импульсивного к рефлексивному уровню через его объективизацию и включение сложившихся в повседневной жизни способов реагирования в более широкий контекст. Как только естественное импульсивное поведение обнаруживает свою несостоятельность, человек готов к его изменению и восприятию новых образцов, приемов, техник поведения. В это время субъект получает для ознакомления образцы, приемы, техники поведения, часто отличные от тех, которые применял раньше. Эти приемы ложатся в основу новых умственных действий, обеспечивающих более результативное, чем ранее, реагирование в повседневной ситуации. При закреплении новых приемов поведения в сознании они постепенно автоматизируются и применяются все в меньшей зависимости от него, т. е. переводятся на неосознаваемый импульсивный уровень.

Активные методы обучения характеризуются:

- принудительной активизацией мышления обучаемого (вынужденной активностью), т. е. учащийся должен быть активным независимо от его желания;
- обеспечением постоянной вовлеченности учащихся в учебный процесс, так как их активность должна быть достаточно устойчивой и длительной;
- самостоятельной выработкой решений, повышенной степенью мотивации и эмоциональности учащихся;
- постоянным взаимодействием учащихся и преподавателей в процессе диалогической формы организации учебного процесса.

## 1.1. Принципы построения образовательного процесса активного типа

Выделяют следующие принципы активного обучения, реализуемые для организации учебного процесса.

---

**Индивидуализация** — под индивидуализацией понимается создание системы многоуровневой подготовки специалистов, учитывающей индивидуальные особенности обучающихся, позволяющей избежать уравниловки и предоставляющей каждому возможность максимального раскрытия способностей для получения соответствующего этим способностям образования.

---

Индивидуализация обучения может осуществляться:

- по *содержанию*, когда обучающийся имеет возможность корректировки направленности получаемого образования. Эту возможность он получает в случае применения программ обучения по индивидуальным планам, в рамках целевой подготовки, при использовании элективных дисциплин;

- *объему учебного материала*, что позволяет способным слушателям более глубоко изучать предмет в познавательных, научных или прикладных целях. Здесь могут использоваться индивидуальные планы работы, договоры о целевой подготовке, элективные дисциплины, работа в научном обществе. Этому служит введение многоуровневой системы подготовки специалистов — системы среднего и высшего образования, бакалавриата, магистратуры. Для таких целей должно проводиться снижение доли обязательных занятий и увеличение самостоятельных. Применяются специальные технологии, такие, например, как «План Келлера», основанный на индивидуализации обучения по времени и объему, предоставляя возможность способным слушателям более глубоко изучить предмет, пока менее способные или более медлительные изучают обязательный материал;

- *времени усвоения*, допуская изменение в определенных пределах регламента изучения определенного объема учебного материала в соответствии с темпераментом и способностями слушателя. Индивидуализация обучения по времени используется при некоторых формах заочного и очного обучения.

Активизация учебно-познавательной деятельности достигается за счет повышения уровня учебной мотивации, которая, в свою очередь, наблюдается при максимально возможном приближении темпа, направленности и других аспектов организации учебного процесса к индивидуальным стремлениям и возможностям слушателя.

**Гибкость** — сочетание вариативности подготовки, предусматривающей деление на специальности и специализации и еще более конкретное в соответствии с запросами заказчиков и с учетом пожеланий обучающихся с возможностью оперативного, в процессе обучения, изменения ее направленности. Варианты подготовки должны появляться и изменяться уже в процессе обучения, учитывая изменения, происходящие на рынке труда, что позволяет снизить инерционность системы высшего образования, а обучающимся предоставляет возможность выбора профессии в широком спектре вариантов ее направленности и в соответствии с развитием профессиональных интересов. Этот принцип реализуется при работе вуза по подготовке специалистов по прямым связям, получившей название *целевой подготовки по прямым договорам*. При заключении договоров уточняются требования заказчика к выпускнику, корректируется направленность теоретического обучения, содержание и формы практики и т. д.

**Элективность** — предоставление слушателям максимально возможной самостоятельности выбора образовательных маршрутов — элективных курсов, получением на этой основе уникального набора знаний или нескольких смежных специальностей, отвечающих индивидуальным склонностям обучающихся, специфике планируемой ими будущей профессиональной деятельности или просто познавательным интересам. Этот принцип частично получил свое воплощение в современных государственных образовательных стандартах Российской Федерации.

**Контекстный подход** — подчинение содержания и логики изучения учебного материала, в первую очередь общеобразовательных дисциплин, исключительно интересам будущей профессиональной деятельности, в результате чего обучение приобретает осознанный, предметный, контекстный характер, способствуя усилению познавательного интереса и познавательной активности.

**Развитие сотрудничества** — практическим осознанием необходимости перехода на принципы доверия, взаимопомощи, взаимной ответственности обучающихся и преподавательского состава вуза в деле подготовки специалиста.

Развитие сотрудничества предусматривает:

- реализацию на практике принципов педагогики сотрудничества;
- оказание обучающимся помощи в организации их учебной деятельности в сочетании с сохранением требовательности к ее результативности;
- выработку уважения, доверия к обучающемуся с предоставлением ему возможности проявления самостоятельности, инициативы и индивидуальной ответственности за результат.

## **1.2. Практическое использование методов активного обучения**

Решение проблемы активизации учебной деятельности в вузах лежит в основе всех современных педагогических теорий и технологий. Большинство из них направлено на преодоление таких давно ставших привычными и трудноразрешимыми проблем высшей школы, как необходимость развития мышления, познавательной активности, познавательного интереса, на введение в обучение эмоционально-личностного контекста профессиональной деятельности.

При этом все они в качестве средств достижения поставленных целей используют те или иные инструменты из числа методов активного обучения.

За последние годы при преподавании управленческих дисциплин все шире начинают использоваться активные методы обучения.

Современные условия хозяйствования и принципиальное изменение деловой активности, сложившиеся в нашей стране в связи с переходом к рынку, кардинальным образом изменили основные требования к качествам, которыми должны обладать специалисты, прошедшие специальное обучение и желающие заниматься управленческой деятельностью на фирмах и в организациях.

В условиях плановой экономики учет закономерностей предшествовавших периодов был основой стратегии управления. В современных хозяйственных условиях управленческие дисциплины должны быть нацелены на создание будущего, часто в значительной степени вопреки прошлому и настоящему. Наряду с логикой студентам необходимо обладать интуицией и творчеством. Это требует пересмотра как содержания, так и методов обучения студентов по ряду управленческих дисциплин.

Обучение в настоящее время должно быть направлено на выработку у студентов определенного отношения к фактической деятельности и на формирование их адекватного профессионального поведения в определенных производственных ситуациях.

Существует огромная разница между знанием того, как решать проблемы, и умением и стремлением решать проблему, производя для этого определенные действия. Специалист в повседневной деятельности должен уметь решать возникающие проблемы.

В процессе обучения должен быть осуществлен перенос центра внимания с поиска «правильных» ответов на процесс решения проблемы. В реальной действительности очень часто не существует однозначных (правильных) ответов. В большинстве случаев работник получает тот результат, которого он смог добиться, применяя определенные способы решения проблемы, проявляя настойчивость и гибкость. И результат будет тем лучше для него, чем больше он способен решать проблемы, а не находить «правильные» ответы.

Исходя из приведенных доводов, крайне желательно заменить пассивный тип обучения, в котором студенту отводится роль слушающего, усваивающего, повторяющего, активным обучением, при котором студент является творцом сбора и обработки информации, приобретения соответствующих знаний, принятия творческих и обоснованных решений.

Наиболее результативным за счет своей комплексности и универсальности методом обучения является обучение действием. Данный тип обучения осуществляется в виде разработки конкретных деловых ситуаций и их детального анализа в реальных условиях.

В традиционном обучении упор делается на анализ причинно-следственных связей, развиваются способности студента по выявлению причин и навыки выведения вытекающих из этих причин последствий. В связи с этим взгляд студента в обычном образовании, как правило, обращен в прошлое.

При традиционном образовании студенты изучают уже разработанные теории и отрабатывают ранее созданные способы решения соответствующих проблем.

В случае применения в управленческом образовании активных методов обучения упор должен делаться на созидание, развитие воображения, способности создания результата, поиска решений к предлагаемым проблемам. При этом студенты должны учиться ставить определенные цели, искать пути движения к ним, предвидеть возможные последствия их решений и действий.

Студенты, изучающие управленческие дисциплины, должны быть готовы выявлять и устранять проблемы, которые, в свою очередь, в большинстве случаев могут быть предельно конкретными и привязанными к определенным реальным или моделируемым ситуациям.

Безусловно, подобная деятельность требует от обучающихся наличия определенных специальных знаний, навыков и опыта. У студентов

проявляются способности к моделированию и диагностике проблем, умению идентифицировать проблему, понять ее специфику, особенности, отличие от других подобных проблем.

Одним из важнейших методических отличий управленческого образования, использующего активные методы обучения, является то, что в его рамках существует возможность дать студенту самому понять, что он сделал ошибку, предоставить ему возможность исправления ошибки и поощрить его за ее исправление. Это приносит больше пользы, чем желание выявить ошибку и наказать за это студента, как это происходит в традиционном образовании.

Кроме того, современное управленческое образование с широким использованием активных методов обучения позволяет привить студенту такие необходимые для будущего управленца качества, как трудолюбие и работоспособность. Если выпускник не любит работать, ему будет очень трудно выдержать ритм деятельности специалиста и вписаться в организационную культуру фирмы, которая, как правило, характеризуется интенсивной и напряженной работой всех ее сотрудников.

Современный опыт управленческого образования в России и за рубежом демонстрирует значительное разнообразие используемых методических приемов и образовательных технологий. Заметную роль в этом учебном арсенале играли и продолжают играть деловые ситуации, которые предлагается использовать при изучении перечисленных выше управленческих дисциплин.

Любая ситуация несет в себе определенную информацию по бизнесу, или сложившейся обстановке в организации. Ситуация вообще может быть построена как иллюстрация того, как нужно успешно заниматься бизнесом (или наоборот, какие ошибки не должны допускать специалисты).

Очевидно, что систематическое обсуждение и разбор ситуаций почти автоматически дает студенту много дополнительной информации о предмете изучения. Достигается практическая ориентация обучения, что является одним из ключевых факторов эффективности обучения управленческим дисциплинам.

Основное преимущество использования метода конкретных ситуаций в преподавании управленческих дисциплин — это возможность поставить студента в положение работника, принимающего управленческое решение. Причем в условиях, определяемых реалиями соответствующей фирмы или организации.

Практика управленческого образования в России и за рубежом показывает, что при помощи традиционных методов обучения навыкам работы с людьми научить студента трудно. Здесь нужно учиться на своих собственных ошибках, а не на чужих. Ситуационное обучение как раз и может, как никакая другая методика, способствовать формированию и совершенствованию навыков психологической совместимости и коммуникабельности. Достигается это путем организации постоянной ра-

боты студентов в малых группах, ориентацией их на эффективную совместную работу по решению ситуаций.

Более полную информацию по вопросам ситуационного обучения управленческим дисциплинам можно получить в учебном пособии Б. З. Зельдовича «Ситуационное обучение управленческим дисциплинам», изданном в 2008 г.

### **1.3. Классификация активных методов обучения**

В настоящее время в высшей школе в учебном процессе широко используются следующие методы активного обучения.

**1. Проблемно-ситуационный.** Проблемное обучение — это система развития учащихся в процессе обучения, в основу которой положено использование учебных проблем в преподавании и привлечение учащихся к активному участию в решении этих проблем.

Под учебной проблемой понимают задачу, вопрос или задание, решение которых нельзя получить по готовому образцу. От обучаемого требуется проявление самостоятельности и оригинальности в решении этих задач.

#### **2. Диалоговый.**

Диалоговый метод обучения — личностно ориентированный метод, формирующий содержание обучения студентов при непосредственном и активном их участии и взаимодействии с преподавателем, объединенных общим предметом обсуждения и учитывающих индивидуальные особенности каждого студента.

#### **3. Игровой.**

Игровое обучение — это форма учебного процесса в условных ситуациях, направленная на воссоздание и усвоение общественного опыта во всех его проявлениях: знаниях, навыках, умениях, эмоционально-оценочной деятельности.

#### **4. Исследовательский.**

Этот метод предполагает построение процесса обучения подобно процессу научного исследования, осуществление основных этапов исследовательского процесса, разумеется, в упрощенной, доступной учащимся форме: выявление неизвестных (неясных) фактов, подлежащих исследованию; уточнение и формулировка проблемы; выдвижение гипотез; составление плана исследования; осуществление исследовательского плана, исследование неизвестных фактов и их связей с другими, проверка выдвинутых гипотез; формулировка результата; оценка значимости полученного нового знания, возможностей его применения.

#### **5. Модульный.**

Модульное обучение строится по правилам, когда конструкция учебного материала обеспечивает каждому учащемуся достижение поставленных дидактических задач, имеет законченность материала в модуле и интеграцию разных видов и форм обучения. Модульное обучение

характеризует проблемный подход, творческое отношение обучаемого к учению.

#### **6. Опорных сигналов.**

Опорный сигнал — набор ассоциативных ключевых слов, знаков и других опор для мысли, расположенных особым образом, заменяющий некое смысловое значение. Он способен мгновенно восстанавливать в памяти известную ранее и понятную информацию. Красочные, многообразные, необычные, опорные сигналы притягивают, создают игровую, непринужденную обстановку при обучении, побуждают к активному познанию, обеспечивают целостность, системность, осмысленность представлений об основных закономерностях и понятиях в их взаимосвязях.

#### **7. Автоматизированного обучения.**

Обучение с помощью ЭВМ — новая область в активном обучении, включающая комплексную автоматизацию обучающего и учебного труда, управленческого труда в сфере образования.

Активные методы обучения базируются на экспериментально установленных британскими учеными фактах о том, что в памяти человека запечатлевается (при прочих равных условиях) до 90 % того, что он делает, до 50 % того, что он видит, и только 10 % того, что он слышит.

Следовательно, наиболее эффективная форма обучения должна основываться на активном включении в соответствующее действие. Эти данные показывают целесообразность использования активных методов обучения и особую эффективность их использования в процессе университетских лекций, на которых основано традиционное обучение.

Активные методы обучения формируют у обучаемых не просто знания-репродукции, а умения и потребности применять эти знания для анализа, оценки и правильного принятия решений.

Использование активных методов обучения, их выбор определяются целями и содержанием обучения, индивидуальными особенностями обучаемых и рядом других условий.

#### **8. Проблемно-ситуационные методы обучения.**

Активные методы позволяют осуществлять обучение как совместную творческую деятельность преподавателя и обучаемых, сотворчество и сотрудничество, значительно повысить эффективность и качество подготовки специалистов.

Проблемное обучение можно успешно применять на всех видах занятий при условии, что преподаватель, обучаемые и учебный материал подготовлены к занятию и у преподавателя выработан четкий план его проведения.

Развивать творческое мышление надо на всех формах занятий, это требует проявления активности, волевых эмоциональных качеств, длительной подготовки и напряженного труда.



Ведущее место здесь занимает проблемная лекция. В ходе ее чтения имеет место двухсторонняя мыслительная деятельность — преподавателя и обучаемых.

Искусство преподавателя, читающего проблемную лекцию, должно заключаться в управлении созданием, развитием и решением проблемных ситуаций.

Преподаватель должен выполнить правило: поставленная и принятая аудиторией учебная проблема должна быть решена до конца.

По опыту лучших методистов, структура главной части проблемной лекции может быть следующей:

- формирование проблемы;
- поиск ее решения;
- доказательство правильности решения;
- указание (перечень) проблем, которые должны быть решены на последующих занятиях.

В ходе лекции преподаватель, применяя различные приемы мотивации, создает нужные проблемные ситуации.

В условиях психологического затруднения у обучаемых начинается процесс творческого мышления. Обучаемые осознают проблемную ситуацию, побуждающую их к самостоятельной познавательной деятельности.

Таким образом, проблемная лекция, в отличие от традиционной, учит обучаемых думать. Приобщаясь к решению учебных проблем, обучаемые учатся формировать проблему самостоятельно, находить способы ее решения.

Организация проблемного обучения на семинаре требует от преподавателя основательной теоретической и методической подготовки. Преподаватель, проводя семинар, должен стремиться к тому, чтобы превратить его в творческую дискуссию.

Правильный выбор формы проведения семинара способствует реализации этой цели.

Наиболее часто применяются следующие формы семинарских занятий:

- вопросно-ответный;
- развернутая беседа на основе имеющегося у обучаемых плана занятия;
- устные доклады с последующим обсуждением;
- обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными обучаемыми и до семинара прочитанных всей группой:
- семинар-диспут;
- комментированное чтение первоисточников;
- решение задач и упражнений на самостоятельность мышления.

Организация дискуссии является главным в содержании проблемного семинара.

Дискуссия — коллективное мышление. Одним из условий дискуссии является хорошая подготовка к ней всех обучаемых. Им заранее необ-

ходимо указать проблемы и основные вопросы для обсуждения, поиска наиболее приемлемых решений.

Вопросы следует формулировать так, чтобы на них не было готового ответа. Они должны заинтересовать обучаемых своей научностью, конкретностью поставленных проблем, тесной связью с практикой.

Дискуссии, как правило, должна предшествовать **интеллектуальная разминка**.

*Ее целевое назначение:*

— приведение в состояние «боевой готовности» наличных знаний слушателей;

— интеллектуальный настрой на творческую мыслительную работу, динамичное и системное решение учебных задач;

— оперативный контроль уровня подготовленности слушателей к данному занятию.

**Основу интеллектуальной разминки** составляют группы вопросов.

1. Вопросы по понятийному аппарату темы.

2. Вопросы по рекомендованной к изучению литературе, документам.

3. Вопросы на знание проблем и противоречий изучаемой проблемы.

4. Вопросы на понимание существа данных проблем и противоречий.

5. Вопросы, раскрывающие отношение слушателей к этим проблемам и противоречиям.

Разминка проводится, как правило, в течение 10—15 минут путем постановки вопросов, требующих минимального времени для ответа на них. Вопросы адресуются каждому слушателю в индивидуальном порядке. В ходе разминки преподаватель может задать 10—15 вопросов.

Дискуссия обычно начинается с короткого вступления преподавателя или чтения подготовленного обучаемым реферата. Затем должны высказать свое мнение обучаемые. Преподаватель обязан внимательно следить и управлять ходом обсуждения вопроса. Во время дискуссии могут возникать вопросы, осуществляться совместный поиск ответа на них.

В настоящее время в практике обучения в высших учебных заведениях нашли применение следующие проблемно-ситуационные методы:

- метод активного диалога (дискуссии);
- модульный метод;
- метода анализа конкретных ситуаций;
- метод случаев;
- метод мозговой атаки;
- пражский метод;
- метод деловой игры;
- метод контекстного обучения;
- обучение на основе опыта.

### **1. Метод активного диалога (дискуссии).**

Диалог предполагает активный двухсторонний процесс познавательной деятельности обучающихся и обучаемых и по своей сущности наиболее адекватно отражает динамику активного обучения.

В свою очередь, отдельные методы активного обучения имеют диалоговую форму, например индивидуальное собеседование и др. В их основе лежит диалог в многообразных его выражениях. Диалог на уровне обсуждения обычных, повседневных явлений существенно отличается от диалога на уровне научно-теоретического собеседования.

Однако во всех случаях диалог создает новую педагогическую сферу в системе обучения, которая не приемлет назидания, указания, господства и подчинения, административного произвола со стороны обучающихся.

### **2. Модульный метод.**

Смысл этого термина связан с понятием «модуль» — функциональный узел, законченный блок информации, пакет.

Модуль представляет собой определенный объем знаний учебного материала, а также перечень практических навыков, которые должен получить обучаемый для выполнения своих функциональных обязанностей.

Основным источником учебной информации в модульном методе обучения является учебный элемент, имеющий форму стандартизированного пакета с учебным материалом по какой-либо теме или с рекомендациями (правилами) по отработке определенных практических навыков.

Учебный элемент состоит из следующих компонентов:

- точно сформулированной учебной цели;
- списка необходимой литературы (учебно-методических материалов, оборудования, учебных средств);
- собственно учебного материала в виде краткого конкретного текста, сопровождаемого подробными схемами;
- практического задания для отработки необходимых навыков, относящихся к данному учебному элементу;
- контрольной работы, соответствующей целям, поставленным в данном учебном элементе.

Путем набора соответствующих учебных элементов формируется учебный модуль на основании требований конкретной темы или выполняемой работы.

### **3. Метод анализа конкретных ситуаций.**

Метод *case-study* или метод *конкретных ситуаций* (от англ. *case* — случай, ситуация) — метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций (решение кейсов).

Метод *конкретных ситуаций* относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

В российских, а также русскоязычных изданиях чаще всего говорится о методе конкретных ситуаций (КС), деловых ситуаций.

Метод конкретных ситуаций стал наиболее известным в программах подготовки менеджеров, в том числе в программах MBA. Он эффективен, прежде всего, для формирования таких ключевых профессиональных компетенций менеджеров в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принятие решений в условиях стресса и недостаточной информации.

Акцентирование внимания на активном участии студентов в изучении и обсуждении конкретных ситуаций — это отличительная особенность именно западного стиля обучения. Оно, как известно, воплощается не только в рассматриваемом методе. В целом западное бизнес-образование во главу угла учебного процесса ставит самостоятельную работу студентов, их инициативность, известное «расталкивание локтями», хотя последнее и предполагает определенные «правила игры», распространяемые на работу в командах.

Если попытаться во всем этом многообразии выделить существенные черты конкретной ситуации как таковой, то, пожалуй, стоит остановиться на следующих принципах.

Во-первых, учебная ситуация специально готовится (пишется, редактируется, конструируется) для целей обучения. В таком смысле это «препарированная» автором ситуация из практики бизнеса. Методическая проработанность конкретных ситуаций, используемых для обсуждения или других учебных целей, должна создать творческую и одновременно целенаправленную, управляемую атмосферу в процессе обсуждения.

Во-вторых, учебная ситуация должна соответствовать определенному концептуальному полю того учебного курса или программы, в рамках которого рассматривается. Учебная ситуация потому и учебная, что учит, формирует определенные профессиональные навыки в контексте конкретного научного и методического мировоззрения. В противном случае мы получаем не целенаправленное и систематическое развитие профессиональных качеств студента, а случайное, главным образом субъективное его восприятие отдельных сторон бизнеса.

В-третьих, ситуаций может быть много, но при любых их разновидностях работа с ними должна научить студентов анализировать конкретную информацию, проследивать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и (или) тенденции в бизнес-процессах. Наличие реальной, актуальной с точки зрения обучения информации — это необходимое, хотя и недостаточное условие наличия учебной ситуации.

Если задаться вопросом, что такое идеальная конкретная ситуация, то получится, что это:

- занимательная история конкретного бизнеса или имевшегося случая из истории данного бизнеса;
- внутренняя интрига, головоломка, требующая решения;
- обилие информации, анализ которой не тривиален и требует поиска дополнительной информации;