

# Содержание

От издательства.....	7
Предисловие к русскому изданию.....	9
О книге.....	11
Благодарности.....	15
Предисловие.....	17
<b>Часть I</b>	
<b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕАЛИИ</b> .....	23
Глава 1. Корпоративный скептик.....	27
Глава 2. Головная боль преподавателей.....	33
Глава 3. Нерешительные исследователи.....	39
Глава 4. Общая картина.....	43
<b>Часть II</b>	
<b>ОТХОД ОТ ТРАДИЦИЙ</b> .....	51
Глава 5. Уроки ADDIE.....	53
Глава 6. Сделайте полезные ошибки (как можно скорее).....	67
Глава 7. Неотъемлемые риски.....	81
<b>Часть III</b>	
<b>ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОГО ПРИБЛИЖЕНИЯ</b> .....	91
Глава 8. О методе последовательного приближения.....	95
Глава 9. Подготовка к правильному старту.....	103
Глава 10. Начало проекта.....	117
Глава 11. Быстрое проектирование, прототипирование и оценка.....	125
Глава 12. Матрица «задачи × решения».....	143
Глава 13. Оценка контекста и ограничений.....	151
Глава 14. Завершение проектирования, планирование разработки.....	161
Глава 15. Разработка – реализация – оценка.....	171
Эпилог.....	187
Об авторе.....	195

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# От издательства

Зачем мы издали эту книгу? Основная причина — желание поддержать развитие корпоративного дистанционного обучения в России, а точнее, приблизить его к уровню наших западных и заокеанских коллег. У них есть чему поучиться. Книгой Майкла Аллена мы открываем серию, посвященную разработке «дистанционки».

Кому эта книга будет полезна? Я бы выделил три категории потенциальных читателей.

В первую очередь, это руководители высшего звена, которые хотят составить мнение о том, каким должно быть дистанционное обучение и как его запустить. Однако и руководителям компаний, где e-learning уже применяется, книга будет интересной с точки зрения совершенствования существующих систем.

Вторая категория читателей — специалисты, которые создают учебные курсы своими руками. Для них Аллен рассказывает о конкретных технологиях, нюансах и инструментах. Ну и, конечно, о типичных ошибках!

Третья категория — внешние разработчики курсов дистанционного обучения. Одним будет любопытно, как на самом деле функционирует e-learning в крупных организациях и какие тернии преодолевает. Другие, возможно, обнаружат инструменты, о которых они не догадывались.

Как читать эту книгу? Я бы порекомендовал, особенно разработчикам, сделать ее настольной и использовать следующим образом: проштудуйте ее один раз насквозь — это расширит поле знаний по теме, даст новые идеи. Возможно, у вас даже появится план изменений текущей ситуации.

Ну а потом (и это главное) открывайте книгу вновь и пробегайте ее каждый раз, когда стартует новый проект! Имея конкретный проект, позвольте Аллену стать для вас коучем, помогающим высветить проблемные моменты. Перечитывая книгу именно таким образом, я обычно выписываю для себя пункты, перечень которых можно озаглавить так: «В самом деле, как же мы об этом не подумали!» Такой перечень позволяет нам, как внешним разработчикам, экономить деньги заказчиков и выполнять проекты в срок и качественно. А в этом и есть суть успеха разработки: достигать цели в срок и в рамках бюджета, оставляя заказчика (внешнего или внутреннего) довольным!

*Александр Шумилин,  
исполнительный директор Alpina T&D*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Предисловие к русскому изданию

Если вы создаете электронные курсы, вы берете на себя огромную ответственность. Их пользователями будут сотни, а может быть, тысячи людей, время которых бесценно, и то, как они его используют, зависит от разработчика. Им может быть неинтересно и даже обидно — у каждого сейчас столько дел, а тут это скучнейшее занятие. Но может быть и совершенно иначе — открыв новый курс, они не заметят, как пролетели 40 минут, настолько все увлекательно, интересно и значимо.

Есть и другая зона ответственности разработчика — временные затраты компании и эффективность обучения, пройденного сотрудниками. Действительно ли они использовали свое рабочее время не зря и теперь их результаты улучшатся? Получены ли именно те знания, которые необходимы компании для достижения стратегических целей? Ведь обучение — один из самых мощных инструментов корпоративного развития.

Мы переводим тренинги и курсы из всем понятного очного формата в новый, зачастую не самый понятный и не совсем проверенный формат. Тут действительно нужна гарантия, что e-learning будет работать, а не станет галочкой в списке мероприятий по развитию персонала. Слушатели должны учиться, должны не только получать новые знания, но и иметь возможность применить их на практике. А для этого уже во время обучения им нужно понимать, как это сделать, что от них потребуется, с чего начинать.

Хороший электронный курс, способный дать все, что мы от него хотим, нельзя создать по мановению руки. Взять какие-то материалы, как-то их переработать с помощью редактора электронных курсов, добавить немного картинок и тестов и запустить обучение. Качественный курс появляется, только если разработчик, методист или педагогический дизайнер (или же целая команда проекта) следует определенному процессу разработки. Каждый этап этого процесса — важное звено цепи, отказ от которого ухудшает конечный результат.

Даже создание слайдов для выступления дело непростое — нужно понять, для кого они предназначены, какая цель, с чем люди должны уйти, что они могут захотеть услышать. Только последовательный анализ и формирование выводов позволяют сделать действительно интересное выступление, за которое аудитория награждает аплодисментами.

## **e-learning**

Но если во время выступления все же есть место для маневра и можно, видя реакцию аудитории, отступить от задуманной последовательности, остановиться на чем-то более подробно или опустить, то e-learning и электронные курсы такой возможности не дают. Тут все необходимо предусмотреть заранее. Когда слушатель самостоятельно, зачастую в полном одиночестве, проходит курс, он остается один на один с тем, что мы предлагаем. В такой ситуации за любой промах мы расплачиваемся его вниманием.

Майкл Аллен предлагает прекрасные инструменты для разработки электронных курсов, которые действительно влияют на результативность деятельности сотрудников. Созданные по его методологии курсы действительно работают на результат, а сотрудники проходят их с удовольствием. Самое главное — все написанное в книге проверено автором на практике. Будучи пионером в проектировании электронных курсов, Майкл сегодня возглавляет компанию, которая ежегодно создает десятки невероятно интересных и эффективных курсов. Каждый раз, когда я вижу пример ее продукции, мне кажется, что он идеален (ну, или почти идеален).

Как говорит сам Майкл на первых страницах книги, проблема в том, что e-learning — слишком широкое понятие. И действительно, практически любой материал в электронном виде можно классифицировать как e-learning. Вопрос только в том опыте, который слушатель получит в результате. Методы, предлагаемые в этой книге, нацелены именно на создание опыта, а не на простую передачу знаний. Обучение — это ведь действительно опыт, это процесс, а не разовое событие. И нам с вами, разработчикам электронных курсов, и тем, кто так или иначе связан с e-learning, важно сделать этот процесс и приятным, и полезным.

У Майкла Аллена есть хорошая фраза «В обучении термины “скучный” и “эффективный” являются взаимоисключающими». Нам нужно только эффективное обучение, особенно если все еще стоит задача доказать, что e-learning работает и достоин уважения. Следуя рекомендациям Майкла, мы получаем уникальную возможность сделать e-learning увлекательным, приятным и эффективным.

*Елена Тихомирова,  
генеральный директор компании eLearning Center,  
основатель сообщества e-learning специалистов eLearning PRO*

# О книге

## Почему важна эта тема

Электронное обучение открывает огромные возможности на индивидуальном и институциональном уровне. Благодаря невысокой стоимости реализации, интерактивности и круглосуточной доступности по всему миру оно является удобным способом повышения мастерства и карьерного роста. Электронное обучение может помочь как отдельным людям, так и организациям более полно реализовать свой потенциал и научиться лучше понимать окружающий мир. Оно может открыть путь к успеху и более благополучной и счастливой жизни.

К сожалению, сегодня электронное обучение часто не оправдывает ожиданий. Вместо того чтобы помогать слушателям и эффективно сочетаться с другими формами обучения, оно просто обрушивается на них потоки информации. Оно не учитывает индивидуальные потребности, не обеспечивает полноценные учебные мероприятия и не дает возможности отработать новые навыки до профессионального уровня.

## Что дает эта книга

Настоящая книга — первая и основополагающая в серии коротких книг, которые помогают ориентироваться во множестве задач по созданию качественных курсов электронного обучения. Она дает общее представление о процессе создания эффективных курсов электронного обучения и знакомит с подробностями, позволяющими обрисовать проект электронного обучения, осуществить успешный старт и оценить последовательные релизы приложения.

Применение описанных в этой книге методов, опирающихся на многолетний опыт признанных первопроходцев, экспертов и лидеров в области электронного обучения, позволит вам создавать более эффективные курсы электронного обучения.

## Как организована книга

Книга состоит из трех частей. Первая часть включает сценарии из реальной жизни, представляющие связанные с проектами электронного обучения сложности. Успех электронного обучения зависит не от планирования и разработки проекта, как в случае классического обучения, а от понимания

контекста, управления им и руководства процессом обучения большого количества людей.

Во второй части мы рассмотрим проблемы, связанные с типичными процессами проектирования, и обсудим необходимые отступления. Итеративный подход, использование быстрого прототипирования и привлечение основных заинтересованных лиц в нужные моменты является основой успешного проектирования.

В третьей части подробно описан процесс итеративного проектирования, поддерживаемый быстрым прототипированием. В нее включена программа действий с комментариями, которая поможет организовать динамичные этапы проектирования. Обсуждение результатов пошаговой разработки, которая должна быть тесно взаимосвязана с итеративным проектированием, приводит к формированию релизов и включает подробные контрольные листы для их оценки.

## О книгах Allen Interactions

После успеха с компаниями Authorware, Inc. и Macromedia мне показалось, что можно наконец отойти от дел. Мы с Мэри Энн так и поступили... на несколько месяцев.

Наблюдение за эволюцией инструментария, значительно облегчающего овладение разработкой интерактивных обучающих систем, показало, что наша работа не закончена. Вместо удивительного разнообразия парадигм обучения, превращающих учебу в увлекательный и эффективный процесс для людей и организаций по всему миру, мы обнаружили сухую, скучную, педантичную презентацию контента, сопровождаемую тестами. Скучную модель обучения, существовавшую до появления технологий, воспроизвели и применили к более широкой аудитории.

Упрощение использования технологий дало инструменты, но не добавило понимания того, как их эффективно применять. Чтобы устранить этот просчет, в 1993 г. вместе со своими самыми близкими и талантливыми коллегами по электронному обучению я создал компанию Allen Interactions. Нашей миссией была и остается помощь всем и каждому в создании более эффективных технологически продвинутых обучающих программ. В компании мы организовали целый ряд студий, позволяющих командам специалистов устанавливать долгосрочные отношения друг с другом и с клиентами. В студиях формируется эффективное внутреннее взаимодействие, что важнее, появляется понимание бизнеса клиентов и их потребностей, иногда даже более глубокое, чем у самих клиентов.

Несмотря на конкуренцию между нашими студиями в сфере разработки прикладных систем, мы открыто и свободно делимся лучшими наработками.



Мы надеемся, что наши заслужившие признание приложения послужат моделями для других. Мы выступаем в роли учителей и наставников организаций, желающих создавать обучающие приложения. И, в тесном сотрудничестве с Американским обществом обучения и развития, мы предлагаем программы сертификации, которые помогают приобрести навыки эффективного проектирования и разработки.

Наши книги — еще одна форма помощи в сфере обучения с помощью технологий. Я ничего не скрываю, описывая лучшие методы работы, которые наши студии постоянно развивают.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Благодарности

Моего признания за то, что помогли понять и дать определение метода последовательного приближения, научили меня всему, что я знаю об учебе и обучении, и посодействовали мне в подготовке этой книги, заслуживают гораздо больше людей, чем можно перечислить здесь. Надеюсь, они не сомневаются в моей благодарности.

Особенную и незаменимую помощь в работе над этой книгой мне оказали Лен Айштен, Этан Эдвардс, Патрик Крекелберг, Тед Маннинг, Минди Пауэлл, Шейн Риз, Ричард Сайтс, Лори Сквиллейс и сотрудники студий электронного обучения компании Allen Interactions, предоставившие материалы, примеры и необходимую конструктивную критику. Подробный критический разбор Уилла Талхаймера, президента и главного исследователя Work-Learning Research, был бесценен для меня. Дейл Хоммс, Бенджамин Китт, Мартин Липшуц, Пол Никелсон, Джон Уэлш и Джейсон Зиман из Allen Interactions внесли вклад в копилку идей и послужили источником вдохновения.

Моя дорогая Мэри Энн без устали вычитывала текст в итеративном процессе, а наш сын Кристофер составил план книги и вносил в нее бесчисленные изменения с терпением и энтузиазмом опытного разработчика, работающего методом последовательного приближения.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Предисловие

В школе мне довелось учиться у прекрасных людей, хотя и отрицательного опыта тоже хватало. Мои лучшие учителя заражали своей страстью к учебе, передавая знания и навыки. Удовольствие, которое они испытывали оттого, что знают и понимают вещи, ощущалось физически.

Ричард Симпсон был лучшим из лучших. Преподавая такие дисциплины, как бизнес и лидерство, в маленькой школе в штате Айова, Симпсон постоянно нарушал школьные правила, например позволял выйти из класса практически всем желающим. Но почти никто не злоупотреблял его вольным отношением к правилам, поскольку мы были ему небезразличны. По его разрешению мы сбегали из читального зала от абсолютной тишины и требования сидеть на месте. Мы проводили это время в классе Симпсона, заполненном рабочими столами и офисным оборудованием, которым могли пользоваться для собственных проектов по своему усмотрению. Мы сбивались в группы и обменивались идеями. Мы были активны и учились. Цель моей карьеры — продолжить его дело по созданию благотворной атмосферы обучения.

С помощью технологий можно добраться до множества людей. Если сделать это правильно, выиграют многие. Если сделать это неправильно, мы потратим без пользы чужое время, а люди, возможно, упустят единственную возможность узнать что-то неожиданно важное для себя.

Учитывая, как технологии расширяют наше влияние, мы обязаны сделать все правильно.

## Полезные замечания

Эта небольшая книга посвящена электронному обучению. Люди не очень понимают, что это такое и что оно дает помимо сокращения затрат.

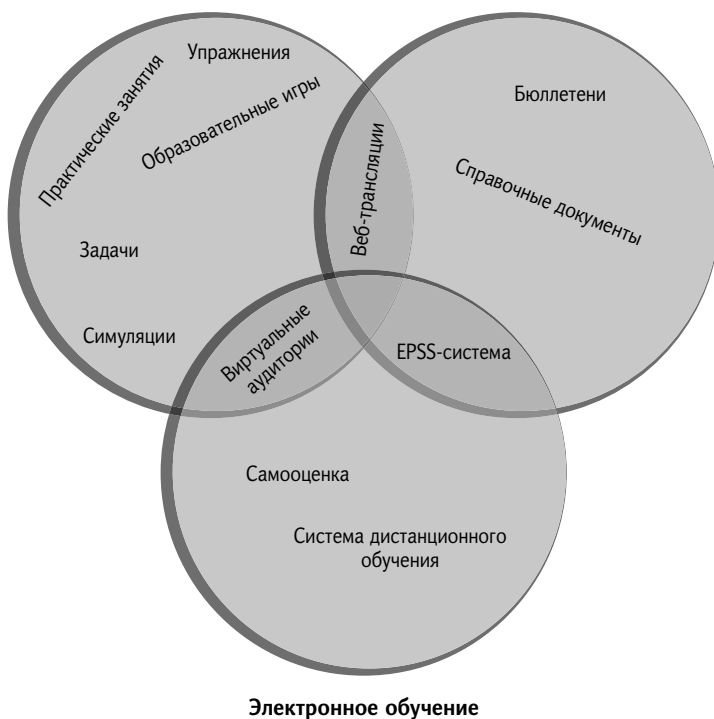
Ответить на первый вопрос вряд ли легче, чем на второй, и на оба крайне трудно ответить сжато.

**Определение 1.** Термин «электронное обучение» применяется к широкому спектру компьютерных и коммуникационных технологий,



## e-learning

которые могут применяться в образовательных целях. Какие-то из них очень эффективны, какие-то — нет.



Такое определение сгодится для экзамена и смахивает на другие расхожие определения, однако оно не отражает суть явления. Это все равно что определить американский футбол как игру, где игроки пытаются отобрать мяч у команды соперников. Это как назвать высокую кухню вкусной едой или хорошую музыку — воспроизведением нот с правильными интервалами. Не то чтобы неверно, но недостаточно.

Хотя мы учимся практически на всем, что нас окружает, — используя канцелярскую резинку, читая инструкцию для сборки игрушки, качаясь на качелях, наблюдая за развитием сюжета в «Симпсонах», — такие вещи обычно не называют учебными материалами. В равной мере неверно полагать, что распространяемые электронным образом презентации составляют электронное обучение, когда в них отсутствует учебный контекст. Например, простое преобразование рекламных брошюр в pdf-формат и рассылку их сотрудникам нельзя считать электронным обучением. Иначе говоря, электронная публикация — это не электронное обучение, и не следует их путать.

**Определение 2.** *Электронное обучение — это предоставление доступа к тщательно разработанным учебным программам с помощью компьютерных технологий.* К сожалению, из-за того, что эта форма подачи материала не лучше и не хуже других форм, необходимо добавить оговорку: *какие-то курсы электронного обучения очень эффективны, какие-то — нет.*

Это определение электронного обучения полезнее, так как исключает простую электронную коммуникацию и электронную рассылку документов (электронную публикацию или электронный кастинг), если они не используются в контексте обучения. В определенной мере сегодняшняя путаница с электронным обучением, когда одно и то же название присваивают и современным высокоэффективным видам образовательной деятельности, и невероятно скучным и неэффективным учебникам, связана с тем, что мы не используем разные термины.

Приведенный выше рисунок вносит некоторую ясность и дифференцирует концепции. Он также показывает, что есть области пересечения. Учтите, на рисунке показаны далеко не все приложения — новые инструменты и формы электронного обучения и электронной публикации появляются часто.

Работая над собственной концепцией электронного обучения, пожалуйста, обратите внимание на следующее:

- Общие подходы, которые мы можем назвать сейчас, такие как симуляция, практические занятия, исследование или решение задач, являются просто примерами электронного обучения. Оно не исчерпывается ими.
- Незначительные изменения полностью меняют дело. Стоит внести небольшое изменение, и вы получаете оригинальный замысел и нечто такое, что эксперты включают (или исключают) в стандарты электронного обучения.
- Бывает, что сложные и дорогие методы мало что дают для обучения или повышения результативности, а простые и недорогие приносят огромный эффект.

### ***Терминология электронного обучения***

Существует великое множество учебных программ, и, поскольку их разнообразие бесконечно, им трудно дать названия, отражающие суть. Просто невозможно придумать уникальное наименование для каждой. К сожалению, это означает отсутствие хорошей терминологической базы для сравнительного анализа методов электронного обучения, но беспорядочное употребление терминов еще больше осложняет дело.

Из-за огромного разнообразия приложений для электронного обучения даже в рамках нашего более сфокусированного определения люди и организации, впервые столкнувшиеся с проблемой, часто рассматривают ее слишком узко. Возможно, и вы отождествляете электронное обучение с одним из типов приложений, который вам доводилось видеть, не осознавая всей широты возможностей.

Общее определение, «предоставление доступа к тщательно разработанным учебным программам с помощью компьютерных технологий», достаточно для тех, кто проявляет поверхностный интерес, и газетных репортеров, но кто знает, какие ассоциации оно вызывает у людей, действительно интересующихся, но никогда не имевших дело с электронным обучением. С ними нужно говорить более конкретно, не забывая, что в будущем наверняка появятся новые формы электронного обучения. Нам также нужно быть открытыми новым идеям и учитывать, что будущие формы электронного обучения могут потребовать расширить, а возможно, и реструктуризировать основную концепцию в ее нынешнем виде<sup>1</sup>.

**Подумайте**

Назовите три способа использования Интернета для создания невозможных без него программ обучения.

### ***Категории электронного обучения***

Электронное обучение можно разделить на две категории: синхронное и асинхронное. *Синхронные* учебные программы предполагают одновременное участие в них всех слушателей, как в учебной аудитории, когда преподаватель читает лекцию. К синхронному электронному обучению можно отнести образовательные веб-конференции, тематические чаты, обмен мгновенными сообщениями и виртуальные аудитории.

*Асинхронные* учебные программы позволяют слушателям участвовать в них в разное время, в идеале, когда удобно и по мере надобности. К асинхронному электронному обучению относятся курсы со свободным графиком проведения, которые исторически являются самой распространенной формой электронного обучения, а также доски объявлений, дискуссионные форумы и наставничество через электронную переписку.

Программы со свободным графиком проведения слушатели чаще всего получают по сети, хотя физическое копирование и рассылка, например

<sup>1</sup> Подборку определений можно найти на [www.e-learningconsulting.com/consulting/what/otherdefinitions.html](http://www.e-learningconsulting.com/consulting/what/otherdefinitions.html).

Дополнительно см.: [www.google.com/search?q=define:e-learning](http://www.google.com/search?q=define:e-learning).



на компакт-дисках, по-прежнему существует. Возможности Интернета в сфере коммуникации и индивидуализации могут значительно усиливать образовательный эффект и обеспечивать уникальные возможности для обучения.

Например, математические задачи можно связать с текущими ценами на нефть. Слушатели могут соревноваться, даже формировать команды в зависимости от уровня компетенции и видеть свои результаты в реальном времени на табло.

Программы, в которых для тех или иных целей используется Интернет, к сожалению, объединяют в одну группу под названием *обучение на основе веб-технологий*. При использовании синхронного и асинхронного подходов мы получаем третью категорию — *смешанное обучение*.

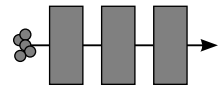
Хотя чаще всего формы электронного обучения определяют по обеспечиваемым их технологиям, целесообразнее сосредоточиться на целях, которым служит каждая категория электронного обучения, способах их достижения, особенностях, делающих эти категории пригодными для конкретного использования, и достигнутых успехах.

### **Смысл электронного обучения — не в обучении**

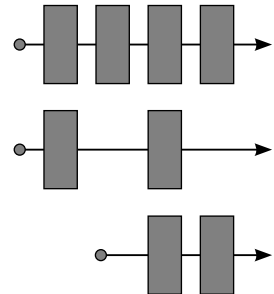
Ну хорошо, в обучении. Но не надо думать о нем в этом ключе. К сожалению, термин *обучение* у многих ассоциируется с необходимостью подолгу сидеть за партой. Он вызывает опасение, что придется отвечать на вопросы, важные с точки зрения учителя, но не обязательно важные для вас. Он связывается с необходимостью тратить время на учебники, зубрить перед экзаменами, получать оценки.

Нам нужен не только свежий взгляд на обучение, но и свежие способы его реализации. Почему? Смысл обучения на самом деле заключается в повышении результативности (и, я бы добавил, в чувстве радости), в подготовке к возможностям и проблемам, которые могут встретиться на жизненном пути, в изменениях, необходимых для достижения профессионального мастерства и самореализации. Обучение принципиально важно для успеха как отдельного человека, так и организации. Если продолжать работать по-старому, разве что-то изменится к лучшему?

Синхронное



Асинхронное



### ***Смысл электронного обучения – в успехе***

Подлинный смысл электронного обучения заключается в формировании нового, более эффективного поведения, в предоставлении отдельным людям и организациям более выигрышных путей приобретения навыков и знаний.

Реально ли это? Безусловно. В этой и других книгах вы найдете примеры и упоминания курсов электронного обучения, которые не только сокращают стоимость повышения квалификации, но и кардинально улучшают результативность как людей, так и организаций.

Работает ли это? Только когда курс спроектирован и построен должным образом. Именно в этом должна помочь наша книга.

### ***Секреты раскрыты***

Опираясь на лучшие образцы практики студий компании Allen Interactions и многолетний опыт работы в области разработки курсов обучения, мы открыто делимся множеством тонкостей создания успешных курсов электронного обучения.

Конечно, в жизни гораздо больше нюансов, чем можно представить в книге. Но что не попало в книгу, лучше всего изучать на практике. Беритесь за дело и добивайтесь успеха!

*Майкл Аллен  
28 февраля 2006 г.*

Часть

I

# Организационные реалии

Вильма Аллен пекла божественные пироги. Она была моей матерью, и вы, наверное, думаете, что я преувеличиваю. Но это не так. У каждого, кому доводилось откусить кусочек ее пирога, захватывало дух от удовольствия так, как захватывает, когда пробуешь нечто необыкновенно вкусное.

Когда я заканчивал магистратуру, на Выставке штата Огайо организовали конкурс «Научи другого печь пироги». Нам захотелось попробовать.

Под присмотром матери я отмерял ингредиенты в соответствии с рецептом. Это было несложно, но затем она сказала:

- Добавь еще немного.
- Зачем?
- Мне кажется, этого недостаточно. Я обычно кладу чуть больше.
- Но по рецепту... Ну ладно.
- У тебя теплые руки?
- Что?
- Дай пощупаю. Теплые. У меня всегда холодные. Значит, у тебя получится

по-другому.

- Что?

Мы смеялись и мучились. Я никак не мог перенести корж в форму, не повредив его.

– Мы можем уменьшить количество жира, и тебе будет легче. Конечно, корж получится более жестким и не таким рассыпчатым.

- Думаешь?
  - Не знаю. У меня нет такой проблемы. Смотри.
- У нее коржи раскатывались и переносились идеально.

Позже мама призналась, что ей никогда не удавалось научить других печь такие же пироги. Она решила, что больше не будет пытаться учить, а я понял, что никогда не научусь. Эти фантастические пироги так и остались бесценным воспоминанием.

---

Стоит ли пытаться передавать ваши лучшие достижения?

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## В ЭТОЙ ЧАСТИ

При передаче достижений от одного человека другому возникает множество проблем. Ситуация осложняется еще больше при попытке разработать курс по передаче достижений большой аудитории. Добавьте сюда физическое разъединение, например удаленность сотрудников, разбросанных по стране или миру, культурные различия студентов и часто меняющийся контент, и вы получаете реально большую проблему.

Электронное обучение обеспечивает невысокую стоимость реализации и удобство, а также позволяет адаптировать курс под индивидуальные потребности слушателей и предлагать персонализированную практику. Электронное обучение, применяемое в качестве самостоятельного решения или в сочетании с другими методами, обладает огромным потенциалом, но, как и все формы обучения, оно эффективно только тогда, когда ориентируется на реальные потребности и проектируется для их удовлетворения.

К сожалению, многие современные курсы электронного обучения проработаны не слишком хорошо и во многом не отвечают индивидуальным потребностям людей или организаций, а потому не дают значительного эффекта. Усугубляет ситуацию неверное понимание сути обучения, возможностей электронного обучения и того, каких специалистов необходимо привлекать к процессу разработки программ обучения.

В части I мы кратко рассмотрим типовые сценарии, к которым будем обращаться в дальнейшем. В них рассказывается, как вполне разумные люди принимают неэффективные решения в отношении электронного обучения, не позволяющие превратить его в ценный ресурс.

### Глава 1. Корпоративный скептик

Руководитель высшего звена хочет сократить расходы на обучение и увеличить продажи. Он настроен скептически в отношении электронного обучения, хотя совершенно незнаком с ним. Ему хотелось бы получить доказательства эффективности, прежде чем попытаться прибегнуть к электронному обучению в организации.

### Глава 2. Головная боль преподавателей

Перед новым директором по вопросам обучения университетской больницы поставили задачу частично перейти на электронное обучение при реализации существующей учебной программы, которую ведут штатные преподаватели. Директор, как методист по образованию и опыту работы, становится по главе команды из своих работников, которая должна переработать учебные материалы с помощью процесса ADDIE.

### **Глава 3. Нерешительные исследователи**

Фармацевтическая компания потерпела неудачу со стандартным курсом электронного обучения. Она приостановила его использование и надеется, что разработанные на заказ курсы будут более эффективными.

### **Глава 4. Общая картина**

Проектирование и создание эффективных курсов электронного обучения связано со множеством проблем, но самые серьезные из них обычно не имеют отношения к технологиям или разработке учебных материалов. Они проистекают из организационного поведения, например привычки лиц, принимающих решения, уклоняться от личного участия в сложные моменты.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Корпоративный скептик

*Обучение вообще мало волнует Джима Сандерса, не говоря уже об электронном обучении. Он занимает должность вице-президента по продажам в компании Step Up Ladders, Inc. и любит повторять: «Самый лучший урок я получил, когда меня толкнули в озеро. Ментально научился плавать. Никаких видеокассет, школьных досок и прочей ерунды».*

*К альтернативам он относится более серьезно, чем показывает. Его осторожность связана с нежеланием демонстрировать, что неверие в компьютерные технологии основывается скорее на сомнениях, чем на доказательствах. Пока ведь никто не представил ему доказательств высокой отдачи вложений в электронное обучение. Это дает право на скептицизм. Но Джим не может упустить возможность сократить расходы на обучение. Поэтому он неохотно и не говоря об этом вслух думает о необходимости расширения практики электронного обучения.*

### Покажите и расскажите

Step Up Ladders — первый из трех контекстуальных сценариев, которыми я пользуюсь, чтобы представить сложности, с которыми сталкиваются создатели курсов электронного обучения в стремлении удовлетворить потребности современных организаций. Их работу не назовешь простой. Помимо прочего необходимо влиять на руководителей, которые часто не готовы более активно использовать электронное обучение. Им известно, что многие организации превозносят достоинства электронного обучения, но они не имеют четкого представления о том, что это такое.

Электронное обучение трудно описать и еще труднее дать ему определение, так как оно может иметь множество форм. Это как в известной истории про слона: пока его не увидишь, можно думать, что знаешь о нем все по рассказам, но на самом деле это не так.

Объяснить, что такое электронное обучение, еще труднее, чем объяснить, что такое слон. Если вы не собираетесь разводить слонов или иметь с ними дело на воле, простое изображение слона даст достаточно рабочей информации. Но даже ряд примеров курсов электронного обучения не делают вас ни знатоком, ни опытным разработчиком. Однако их достаточно, чтобы положить начало.

### Коротко о главном

- У вас есть все основания скептически относиться к электронному обучению.
- Не все электронное обучение имеет одинаковую ценность.
- Смысл электронного обучения не в процессе, а в результате: в повышении результативности и в успехе.

### Основные элементы

Рассматривая курс электронного обучения в качестве покупателя, пользователя или разработчика, следует начать с примеров. Ищите следующие четыре основных элемента:

- мультимедиа;
- интерактивность;
- компьютерная обработка информации;
- коммуникация.

*Мультимедиа* — это возможность представлять информацию или «контент» в виде изображений и текста. Звуки, анимация и видео обеспечивают более привлекательную презентацию, которая помогает слушателям быстрее и полнее воспринимать материал.

*Интерактивность* дает возможность задавать вопросы, выбирать задания и поддерживать обратную связь со слушателями. Слушатели обычно дают ответы с помощью мыши и клавиатуры, хотя некоторые системы распознают голос, прикосновения к экрану и жесты.

*Компьютерная обработка информации* является, пожалуй, наиболее важным и нередко недостаточно используемым аспектом систем электронного обучения. Логика учебного процесса и обновляемые данные о результатах могут определять последовательность учебных мероприятий и делать обучение индивидуальным, а также приводить его в соответствии со способностями и целями каждого слушателя. Компьютерная логика дает возможность



генерировать упражнения, отвечающие потребностям каждого слушателя, и добиваться устойчивого движения к профессиональному мастерству. Компьютерная обработка информации позволяет создавать симуляции, которые делают учебный контекст более реалистичным и помогают переносить навыки, полученные в результате обучения, на реальную деятельность.

Четвертый элемент, *коммуникация* с базами данных и другими пользователями, реализуется через сетевое соединение. Использование сетевых возможностей при синхронном и асинхронном электронном обучении открывает простор для формирования сообществ слушателей с целью их мотивирования, обмена опытом и создания дополнительных структурированных учебных событий и неформального обучения.

Коммуникационные возможности позволяют системе дистанционного обучения регистрировать слушателей, определять последовательность изучения материала и фиксировать результаты. Система дистанционного обучения делает практически осуществимым электронное обучение больших групп людей и, кроме того, облегчает включение других видов обучения в сложные образовательные решения.

Как это часто бывает, перечисление элементов электронного обучения не дает всесторонней картины. Оно лишь показывает, из чего складывается каждый курс электронного обучения, электронная публикация или что-либо еще.

Возможность формировать курсы оптимальным образом для каждого слушателя, адаптировать последовательность изучения материала в соответствии с конкретными целями и компетенциями, а также нарабатывать опыт, необходимый на работе и в жизни, является ценным атрибутом электронного обучения помимо невысокой стоимости осуществления, круглосуточной доступности и единообразия.

## Докажите

*«Все твердят о плюсах. Некоторые из них кажутся разумными, но дайте мне факты. Докажите, что электронное обучение работает», — говорит Джим.*

Возможно, Джим и открыт для новых идей, но он рационален. Требование доказательств говорит вовсе не о негативном настрое, хотя это порой раздражает сторонников электронного обучения. Но он задает вопрос, который является более сложным, чем кажется ему и, пожалуй, любому, кто слышит его впервые.

Доказательства есть. Во многих современных книгах, посвященных электронному обучению, перечислены исследования, демонстрирующие его успешность. Например, в книге Ника ван Дама представлены

25 кейсов, подтверждающих достижение крупных бизнес-целей, перечисленных ниже.

Эти исследования, несомненно, доказывают, что электронное обучение может работать и работает, как минимум иногда. Они не утверждают, что такой метод обучения работает всегда. И, конечно (не могу поверить, что пишу это), многое зависит от того, что вы вкладываете в понятие «работает».

«Очевидно, что для получения поддержки высшего руководства и реального вклада в развитие организации основной задачей электронного обучения должно быть создание или увеличение акционерной стоимости, т. е. прибыльности компании и ее стоимости на рынке, через связывание учебной программы с движущими силами бизнеса и разработку ценностного предложения для будущих инвестиций в электронное обучение» (Ник ван Дам, 2004).

---

**Кейсы ван Дама на тему достижения целей бизнеса  
с помощью электронного обучения**

---

The e-Learning Fieldbook: Implementation Lessons and Case Studies from Companies That Are Making e-Learning Work. Nick van Dam. (2004, p. 9). New York: McGraw-Hill.

---

- Короткое время вывода на рынок новых продуктов и услуг.
  - Быстрое внедрение информационных систем и бизнес-процессов.
  - Полное соблюдение требований законодательства и регулирования.
  - Эффективная адаптация новых сотрудников организации.
  - Интеграция международной рабочей силы и создание сильной бизнес-культуры.
  - Усиление лидерства и создание новых направлений бизнеса.
  - Увеличение продаж путем развития знаний и повышения эффективности отдела продаж.
  - Эффективное удержание клиентов и поставщиков благодаря обучению пользованию продуктами и услугами.
- 

Сложность простой просьбы Джима предоставить доказательства заключается в том, что каждое обучающее решение, в том числе курс электронного обучения, непохоже на другие. Слушатели, их мотивация и способности, среда и ожидания, история и статус обучения в организации, последствия плохих и выдающихся результатов, сложность контента и многие другие факторы делают ситуации совершенно разными.

Позвольте задать вам вопрос. Кино — это развлечение?

Об этом, наверное, никто не спрашивает, поскольку вопрос несерьезный. А если и спросили бы, вы бы ответили, что все фильмы разные. Одни — развлекательные, другие — образовательные, третьи — тяжелые, а четвертые — скучные.

А теперь подумайте над таким вопросом. Обучение помогает? Если вы зададите этот вопрос, каждый ответит: «Да. Ну, иногда». И, скорее всего, добавит: «Конечно, все зависит от его качества». Да, не все курсы электронного

обучения эффективны, но, поскольку некоторые помогают, понятно, что технологии могут обеспечивать эффективное обучение.

Вы определенно можете «подтвердить» Джиму, что иногда электронное обучение помогает, но оговориться, что не все курсы электронного обучения одинаковы, точно так же как не одинаковы книги и фильмы. (Представьте, что кто-нибудь требует: «Докажите, что от книг есть толк». Иногда есть. Почему не всегда? Ваш ответ.)

## Успешное электронное обучение

Мы можем перечислить элементы хорошей книги или увлекательной истории, но это не поможет узнать, как написать хорошую книгу и даже что именно делает книгу хорошей. Надо прочитать хорошую книгу (или посмотреть фильм, или сыграть в игру) и, может быть, несколько плохих, прежде чем вы сможете отличать хорошие и узнаете, что вообще возможно.

Вряд ли кто-то сможет написать хорошую книгу, не прочитав ни одной, и еще менее вероятно, что кто-то сможет разработать курс электронного обучения в рамках бюджета и сроков, не познакомившись ни с одним подобным курсом. Успех далек от тех, кто будет делать это кое-как.

Думаю, я могу помочь. Не один десяток лет занимаясь разработкой курсов электронного обучения, а также обучая и наставляя других, я понял, что многие люди применяют модели мышления, идеалы разработки и процессы, которые им не помогают. Они ориентируются не на то поведение (часто клиенты непреднамеренно сбивают их с толку), не на те критерии и полагаются на процесс, который почти не учитывает связанные с этим катастрофические риски.

Незначительные, даже незаметные на первый взгляд, отличия могут приводить к совершенно разным результатам. По правде говоря, каждый проект электронного обучения является комбинацией прикладных принципов и экспериментирования. (См. Driscoll & Carliner, 2005.) Однако это не должно останавливать вас, поскольку нередко результаты бывают впечатляющими. Здесь нужно выделить две важные мысли: (1) не все курсы электронного обучения равноценны для организации и (2) для максимизации шансов на получение ценного курса необходимо использовать эффективный процесс проектирования и разработки. Я говорю о процессе, который эффективно высвечивает важные вопросы, пробивается через сбивающие с толку допущения и организационные хитросплетения, позволяет исследовать альтернативы, устанавливать надлежащие критерии и продуктивно использовать время и ресурсы.

Процесс, отвечающий этим критериям, называется *последовательным приближением*. И эта книга о нем.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Головная боль преподавателей

*Робин Тейлор довольна поддержкой и бюджетом \$50 000, который она получила в Уэйкфилдском медицинском университете на перевод программы обучения в электронную форму. Робин пригласили на должность директора по вопросам обучения, чтобы она помогла больнице войти в эру электронного обучения, и теперь, после долгих обсуждений бюджета, содержания, сроков и логистики, был дан зеленый свет первому проекту.*

*Раньше Робин работала методистом и участвовала в паре проектов электронного обучения, заслуживших положительную оценку. Она не ожидает, что будет легко, но уверена, что вместе с командой способных и заинтересованных сотрудников сможет добиться успеха.*

*Существующая учебная программа разработана университетскими преподавателями, и именно они занимаются ее реализацией. Робин восхищается квалификацией сотрудников и уверена, что с имеющимися учебными материалами и опытом преподавания у них есть все шансы успешно перевести учебный процесс в форму электронного обучения.*

### **В эпицентре бури тихо**

Но не спешите, как Робин, — пока вы ощущаете лишь легкий летний ветерок. Договорились?

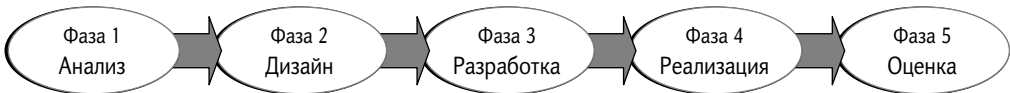
У Робин есть свои методисты, являющиеся экспертами в предметных областях. Они также имеют большой опыт преподавания и знакомы с аудиторией слушателей.

Существующая программа была разработана для аудиторного обучения. Она включает планы уроков, слайды с основными пунктами и иллюстрации. Материал презентаций привязан к основному учебнику, также доступны дополнительные материалы (копии публикаций, доклады и т. д.). Разработаны тесты, к которым имеются ответы и стандарты оценки.

И что самое главное, администрация уже увлечена идеей электронного обучения и предвкушает большой успех. С экономической точки зрения организация оправдывает разработку собственных курсов электронного обучения простым сокращением расходов на обучение. Если обучение станет более эффективным, как надеются некоторые, появятся дополнительные преимущества.

### Коротко о главном

- Разработка проекта электронного обучения связана с множеством скрытых рисков.
- Наличие опыта преподавания и программы для аудиторного обучения не слишком сокращает риски, а иногда даже увеличивает их.
- Успешный процесс должен обеспечивать распознавание сложностей, свойственных организации, и их преодоление.



Основные фазы процесса ADDIE

Легко понять, почему Робин нравится ее новая должность. На предыдущей работе она видела, как реализуются и разворачиваются проекты электронного обучения. Она усвоила основы: начать с анализа, затем осуществить дизайн, разработку, реализацию и закончить оценкой (ADDIE). Этот процесс легко запомнить и понять, он используется уже не один десяток лет.

Мы поговорим об ADDIE чуть позже.

### Где кроется проблема

Перед вами 11 потенциальных проблем. Отметьте те, с которыми, по вашему мнению, может столкнуться Робин в университетской больнице.

- Конфликтующие ожидания.
- Занятия под руководством преподавателя в качестве модели электронного обучения.
- Неудовлетворительный контент.
- Концентрация внимания на контенте.

- План по переориентации имеющихся материалов.
- Опыт управления проектами.
- Технический опыт.
- Процесс ADDIE.
- Обоснование, основанное на сокращении расходов.
- Стоимость проекта.
- Необходимость смешанного обучения.

Вы нашли одну или несколько вероятных проблем? Попробуйте вычеркивать проблемы, которые можно исключить.

## Все неверно

Робин не знала точно, как распределить бюджет, но для начала ей нужен был какой-то план. Она составила таблицу, которая вроде бы отражала разумное распределение средств (см. бюджет ниже).

Думая, что у нее есть примерно \$7500 на анализ, Робин с энтузиазмом стала консультироваться с самыми опытными преподавателями, чтобы определить, как действовать наиболее эффективно. Мэрилин Стоффер, проработавшая в университете почти 15 лет, с очаровательной улыбкой дала понять Робин, что та сделала правильно, первым делом придя к ней.

<b>Бюджет проекта по переходу на электронное обучение, составленный Робин</b>		
	Процент	\$
Анализ	15	7 500
Дизайн	25	12 500
Разработка	35	17 500
Реализация	20	10 000
Оценка	5	2 500
	100	50 000

«Робин, мы работаем здесь не один год, — сказала Мэрилин. — Откровенно говоря, в администрации не понимают, во что ввязываются, вынуждая нас переходить на электронное обучение. Они полагают, что компьютеры могут делать то же самое, что мы делаем каждый день. Я знаю, что у нас ограничен бюджет и нам надо увеличить количество слушателей. Но, на мой взгляд, на те деньги, что у нас есть, лучше увеличить штат преподавателей.