

# НАУЧИТЬ УЧИТЬСЯ 2.0. ЧЕГО ХОЧЕТ СОВРЕМЕННЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ ОТ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ?



## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Семенцов Алексей Борисович**  
(канд. экон. наук)  
Школа Эффективного Бизнеса  
(620144, Россия, Екатеринбург,  
ул. 8 Марта, 1206)  
[@ alexsementsov@mail.ru](mailto:alexsementsov@mail.ru)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Навыки обучения, система обучения, карьера, профессиональное развитие.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Семенцов А.Б. Научить учиться 2.0. Чего хочет современный работодатель от системы образования? // Управление культурой. 2022. № 2. С. 42–47.

Я активно практикующий тренер, ежегодно я обучаю не менее 3000 уникальных студентов. Многие из них проходят несколько тренингов в течение года. В своей статье я занимаю точку зрения, свойственную внешнему тренеру и консультанту. Эта точка зрения позволяет мне увидеть специфическую потребность работодателей в отношении профессионального обучения работников в рамках высшего и средне-специального образования. Речь идет об умении учиться.

Сам этот запрос для сферы образования не нов. Более того, желание «научить учиться» адресовано даже дошкольному и школьному образованию. И все же этот запрос актуален до сих пор. Частично из-за неспособности системы образования его удовлетворить, а частично – из-за динамики самого запроса. Хотя базовые навыки обучения остаются неизменными, к ним

## АННОТАЦИЯ

Статья представляет собой взгляд практикующего бизнес-тренера на востребованные навыки обучения сотрудников. Прежде всего те, которыми должен обладать взрослый человек для успешного профессионального обучения внутри компании. Типовая система внутрифирменного поддержания и повышения квалификации формируется сегодня с опорой на внутренние и внешние ресурсы. Тренинг, который проводит внешний тренер для сотрудников компании (любой отрасли – в том числе сферы культуры), занимающих одинаковую должность или выполняющих схожую работу, – значимая часть системы профессионального обучения (поддержания и повышения квалификации). В сфере культуры подобная практика пока не является распространенной. Тем важнее зафиксировать результаты на примере обучения в бизнес-среде.

На основе многолетних наблюдений автор выдвигает свою версию навыков обучения, которые делают участие в тренинге эффективным как для самого сотрудника, так и для всей учебной группы, в составе которой он обучается. В авторский список вошли девять ключевых навыков: 1) проблематизация; 2) понимание задачи; 3) быстрое решение задач; 4) оценка времени на решение задачи; 5) презентация результатов решения; 6) самостоятельный поиск информации; 7) структурированное конспектирование; 8) практическая апробация изученного; 9) задавания вопросов.

В статье каждый востребованный навык кратко описан и в контексте их применения. Приведенный автором набор навыков можно рассматривать как своеобразное техническое задание для вузов в части формирования интегрального навыка «научить учиться».

добавляются новые. В своей статье я хочу сформулировать несколько специфических требований к выпускникам сферы высшего и средне-специального образования, которые мне известны из моей тренерской практики. К сожалению, проблемы взаимодействия между работодателями и учебными заведениями, которые готовят кадры для рынка труда, редко освещаются на страницах научной литературы именно с практической, проблемной точки зрения [1–4].

То, что обучение детей и обучение взрослых отличаются – известный и признаваемый факт. Однако в изучении этого вопроса акцент обычно делается на преподавателе как на субъекте учебного процесса; поведение ученика, будь он школьник или работающий сотрудник, рассматривается в меньшей степени. Иначе говоря, признается и изучается, как по-разному учить детей и

взрослых, но дается недостаточно советов и рекомендаций, как дети и взрослые должны учиться. И если по отношению к ребенку его субъектность в учебном процессе условна, то для взрослого она играет определяющую роль. Это означает, что без правильных тактик, практик и навыков обучения взрослый человек очень ограничен в развитии своих профессиональных компетенций. Взрослый человек, который умеет учиться, будет опережать своих коллег в карьерном, профессиональном развитии, а также в увеличении своего дохода.

На мой взгляд, наибольший разрыв между взрослыми работающими людьми возникает в гуманитарных или так называемых офисных профессиях, включая управленческую работу. В рабочих и инженерных специальностях методики производственного обучения, включая вовлечение учащегося, разработа-

ны гораздо лучше. Особенно хочется отметить концепцию наставничества и методологию TWI (*training within industry*). Разница в эффективности при повышении квалификации существует и здесь, но она видна скорее на уровне отдельных отраслей, чем на уровне отдельных компаний, а тем более отдельных сотрудников. Когда речь идет о гуманитарных профессиях, внутри одного коллектива результативность обучения сотрудников может очень существенно отличаться друг от друга.

Чтобы понять, что именно требуется от системы образования в части формирования навыков для успешного профессионального обучения во взрослом возрасте, нужно коротко описать контекст работы тренера. Он позволяет лучше понять, что и зачем нужно работнику.

Компания-работодатель не ждет, что вуз или профессиональное училище обеспечат сотрудника всеми необходимыми знаниями и умениями. Компании подчас имеют собственные системы адаптации и обучения. Эти системы включают в себя внутренние ресурсы компании типа корпоративной базы знаний, внутренних учебных курсов и тренеров. Внешние ресурсы также включены в такую систему. Здесь можно отметить две основных части. Первая часть представляет собой так называемые открытые учебные курсы, где обучаются сотрудники разных компаний, а само обучение проходит индивидуально или в сборных группах. Вторая часть – корпоративное обучение. В этом случае учебные занятия проходят исключительно для сотрудников одной компании, а сама учебная программа может быть разработана или адаптирована под специфику компании-заказчика.

Программы адаптации и обучения проводятся как в онлайн, так и офлайн форматах. Предпочтение отдается смешанному формату обучения (*blended learning*). Основная форма офлайн обучения, если не учитывать обязательное повышение квалификации, представляет собой тренинг длительностью от 8 до 24 академических часов. Само обучение может иметь регулярный или спорадический характер.

В корпоративном обучении компания в лице ее руководителей и



Заседание совета работодателей в ЕАСИ.

службы персонала определяет актуальную задачу, выбирает провайдера обучения, учебную программу и тренера. В ходе подготовки к тренингу программа может быть доработана или разработана с нуля. Также определяется фактическая длительность программы. Программа разделяет тренинг на отдельные смысловые блоки (модули), каждый из которых, как правило, предусматривает мини-лекцию по теме модуля с практической отработкой изученного материала. Во время восьмичасового дня тренинга участники выполняют большое количество заданий разного формата и с разным способом представления результатов. Часть этих заданий выполняется индивидуально, часть в группах с постоянным или сменяемым составом.

Успех тренинга зависит от многих внешних и внутренних факторов. Начиная от физической среды, типа освещенности и уровня кислорода в помещении и заканчивая вопросами корпоративной культуры компании, материальной мотивации в компании-заказчике обучения и личностью тренера. Есть также значительные отличия в индивидуальных результатах обучения для участников тренинга, они тоже определяются суммой факторов.

Я могу отметить, что большое значение имеют навыки обучения, которыми обладают отдельные участники. Причем такие навыки серьезно определяют как индивидуальный, так и групповой успех обучения. Как показывает моя практика, навыки обучения отличаются очень существенно и могут быть представлены как некий континуум, где

на одной границе спектра находятся навыки, сформированные в системе школьного образования, а на другой – навыки и практики обучения взрослых. Можно даже выдвинуть гипотезу, что неуспешной для профессионального обучения внутри компании оказывается стратегия обучения, сформированная в детстве. То есть когда школа сформировала определенные навыки обучения, а на следующих уровнях системы образования они не были подвергнуты модификации и дополнению. Получается, что неуспешный взрослый учится как ребенок, а успешный – как взрослый. В дальнейшем я не буду делать акцент на противопоставлении навыков эффективного обучения детей и взрослых, но этот вопрос может быть предметом отдельного исследования. Со своей стороны я сосредоточусь на основных известных мне навыках обучения взрослых, которые важны для успешного тренинга. К известным мне навыкам эффективного участия в тренинге я могу отнести следующие:

- 1) способность к проблематизации;
- 2) навык понимания задачи;
- 3) способность решать задачи быстро;
- 4) способность оценивать временной бюджет задачи;
- 5) способность презентовать полученные результаты;
- 6) самостоятельный поиск информации в ходе тренинга;
- 7) навык ведения структурированного конспекта;
- 8) навык быстрой практической апробации изученного материала;
- 9) навык формулирования и задавания вопросов.

Эти навыки расположены в случайном порядке. Более того, я не берусь оценить относительную значимость отдельного навыка. Мне представляется, что эта значимость будет определяться ситуационно с учетом состава группы, темы обучения и правил обучения, принятых в компании. Далее я кратко опишу каждый из этих навыков, показывая по возможности их применение в ходе тренинга.

### 1. Способность

#### к ПРОБЛЕМАТИЗАЦИИ

Лучше всего обучение взрослых проходит на основе их собственных актуальных примеров и проблем. И хотя задачи и проблемы самим сотрудникам в основном понятны, сформулировать и вербализовать проблему удастся далеко не всем. Этот навык необходим уже на этапе подготовки к тренингу. Достаточно часто организатор, заказчик обучения или сам тренер просят будущих участников сформулировать перед тренингом проблемы и задачи, которые хотелось бы обсудить. Тот, кому удастся более четко сформулировать проблему, получает больше шансов, что его интересы будут учтены как при разработке программы, так и в ходе самого обучения.

### 2. Решать задачи быстро

Ограниченное время тренинга означает, что участники обучения работают достаточно интенсивно.

Мини-лекцию сменяет практическое задание, за ним может последовать второе, третье и т. д. Такая интенсивность предполагает, что как индивидуальные, так и групповые задания решаются синхронно. Если один участник или мини-группа отстают, то либо тайминг тренинга сдвигается, либо у этих участников часть задания остаются недоделанными. Даже если времени на выполнение задания хватило, то его может не остаться для презентации результатов и получения обратной связи от тренера. Время является очень значимым фактором при выполнении заданий, порой более значимым, чем качество решения задачи. Участники обучения должны уметь быстро достигать заданного результата на приемлемом уровне, а потом работать над его улучшением, если для этого осталось время.

### 3. Определять временной бюджет задания

Участники обучения должны уметь распределять время, данное на выполнение задания, между частями задачи, включая выделение времени на проверку результатов и обсуждение, если задание выполняется в группе. К этому навыку также можно отнести вопрос предварительной оценки реалистичности выполнения задачи в заданное время. Если время представляется недостаточным, то нужно заранее попросить тренера дать больше времени. «Заранее» в этом случае озна-

чает, что участники не ждут окончания тайминга задачи, а просят о дополнительном времени до начала или в ходе ее выполнения. Обычной проблемой является то, что участники недооценивают части задания или же вообще не занимаются планированием времени на выполнение отдельных элементов задачи. При этом сам навык деления задачи на отдельные этапы проблемой не является и присутствует у большинства.

### 4. Презентация решения

Часто задания на тренинге требуют не только выполнения, но и представления результатов перед тренером и группой. Такое представление нужно для получения оценки от тренера и коллег, а также для последующего использования полученных результатов в ходе обучения. Формат презентации результатов может быть как жестко определенным ведущим тренинга, так и предоставлять участникам ту или иную степень свободы. Также презентация может иметь разный формат: письменный, устный, смешанный. В любом случае от презентации во многом зависит успех. Как ведущему тренинга, так и коллегам или присутствующему руководству бывает сложно отделить результат задания от его представления, и оценка работы получается интегральной. Неспособность презентовать то, что получилось в результате групповой или индивидуальной работы может оказаться непреодолимым препятствием для эффективного обучения. Отдельно стоит отметить, что участник с неразвитым навыком презентации де-факто будет оказываться в ходе тренинга на вторых ролях по воле не тренера, а собственных коллег.

### 5. Понимание задачи

Есть шутка, что нашей национальной проблемой является способность очень хорошо и с большим воодушевлением делать не то, что от нас хотят. Я не берусь приписывать эту проблему к разряду национальных особенностей, но то, что она очень часто проявляется в ходе тренингов, – это факт. Более того, участники обучения часто приступают к выполнению задания раньше, чем получили все необхо-



Алексей Семенцов ведет тренинг.

димые инструкции. Те участники обучения, кто внимательно слушают инструкции, конспектируют задание, уточняют правила выполнения у тренера и обсуждают их внутри учебной группы, справляются с заданием намного лучше тех коллег, которые немедленно приступают к выполнению задачи, ориентируясь на поверхностное понимание.

#### **6. САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ПОИСК ИНФОРМАЦИИ**

В ходе обучения тренер ориентируется на определенный уровень предметной грамотности обучающихся. В большинстве случаев этот уровень различается. Даже опытный сотрудник может столкнуться с ситуацией, когда объяснение тренера или практическое задание предполагают знание того, что сотрудник не знает. В такой ситуации он должен быть способен быстро найти информацию в сети и быстро понять ее суть. Альтернативой является заявление своей неграмотности в вопросе и снижение общего для группы уровня сложности материала. Когда отдельные участники что-то не знают и не могут быстро восполнить пробел в знаниях, то либо страдают они, либо вся группа.

#### **7. УМЕНИЕ ВЕСТИ**

##### **СТРУКТУРИРОВАННЫЙ КОНСПЕКТ**

Большинство участников обучения ведут конспекты в тетрадь или делают пометки в подготовленном тренером раздаточном материале. Чаще всего участники обучения ведут сплошной конспект, записывая то, на что обращает внимание тренер или же то, что представляется важным самим участникам обучения. В таком варианте конспект оказывается полезен (если оказывается!) только по окончании обучения. Участники могут по конспекту освежить в памяти ход и материал тренинга. Однако часто логика тренинга предполагает, что участники должны возвращаться к тому, что объяснялось или отработывалось в начале тренинга, чтобы решить какую-то задачу в его середине или в конце. Хронологический конспект мало этому способствует. Если же у участников есть навык структурировать информацию, например, путем ее маркиров-

ки или выделения текста, то использовать конспект получается гораздо лучше. В микро-группе участник с таким способом ведения конспекта, как правило, становится «вторым тренером». Он находит в своих записях и разъясняет нужные вопросы другим участникам.

#### **8. НАВЫК БЫСТРОЙ АПРОБАЦИИ**

Моей практикой преподавания уже в течение нескольких лет являются обязательные домашние задания на апробацию изученного материала. Их суть в большинстве случаев состоит в том, что участник тренинга должен применить полученные знания и техники в реальной рабочей ситуации и написать короткий отчет, обычно включающий рефлексию. Однако такая принудительная апробация не является широко распространенной практикой. Порой апробация остается на откуп самих участников тренинга. Те из них, кто способен найти мотивацию и возможность для применения полученных знаний в короткое время, получают преимущества как с точки зрения получения практической пользы от тренинга, так и с точки зрения запоминания материала и выявления вопросов, оставшихся непонятыми. Кроме того, руководство компании-заказчика и HR-служба компании интересуются внедрением участниками изученного материала. Демонстрация быстрой апробации и внедрения позволяет быть в этом случае на хорошем счету.

#### **9. НАВЫК ФОРМУЛИРОВКИ И ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ**

Обращаясь к участникам обучения, я часто говорю, что задавание вопросов не признак незнания, а демонстрация вовлеченности в обучение. Все же некоторые сотрудники воспринимают вопросы со знаком минус и избегают их задавать даже тогда, когда они у них есть. Для большинства же характерен подход к материалу, предполагающий его изучение и понимание строго на уровне объяснения тренером. Участник задает вопрос, если он не понял рассказ или объяснение и не задает его, если считает, что ему все понятно. Такой подход содержит скрытую проблему. Без вопросов группы тренер может «забыть» рассказать или объяснить важные аспекты материала. Вопросы же делают тренинг намного богаче содержательно. Часто оказывается, что заданный вопрос интересовал других участников учебной группы, просто они не смогли его сформулировать и выразить. Нельзя также недооценивать влияние вопросов на самого спрашивающего. Например, наличие у участника вопросов, сформулированных в начале тренинга, служит своеобразным маяком, на который мозг направляет свою поисковую активность, поддерживая мотивацию и не давая отвлекаться на посторонние мысли и дела.

Можно было бы даже не говорить, что этот перечень навыков нельзя считать ни универсальным, ни



Ярмарка вакансий в ЕАСИ.

исчерпывающим. Это очевидно. И все же те участники моих тренингов, которые демонстрировали хотя бы треть из перечисленного, как правило, относились к более успешной половине учебной группы. А те участники, у кого была добрая половина этих навыков, смело могли бы быть отнесены к самым ярким и активным 10-15% учебной группы.

Что этот перечень может означать для гуманитарного, да и для любого вуза? Я считаю, что выпускнику на момент окончания обучения стоит иметь как минимум общее представление о поствузовском обучении. Знакомство с реальными системами корпоративного обучения было бы плюсом, а общее представление об элементах такой системы сформирует целостную картину. В ходе вузовского обучения каждому студенту стоит побывать участником тех форм обучения, с которыми ему придется иметь дело в дальнейшем. Такой опыт позволит на практике понять, что именно следует знать и уметь, чтобы эффективно учиться в будущем.

Отдельного внимания заслуживают сами инструментальные навыки обучения, которые я перечислил выше. Во-первых, их стоит рассматривать в качестве проекта. Мне неизвестно о существующем на текущий момент консенсусе относительно перечня таких навыков ни в научном, ни в профессиональном тренерском сообществе. На текущий момент задача определения такого перечня ложится на сам вуз. Все же я убежден, что вуз, ориентиро-

ванный на адаптацию своих выпускников к участию в поствузовском внутрифирменном обучении, должен заняться такой задачей.

Далее выбранный набор навыков следует развивать и оценивать, чтобы к моменту окончания обучения студент понимал свой профиль. То есть знал, что он умеет, что у него получается хорошо, а где не хватает ни талантов, ни навыков. Этот профиль может быть основой для дальнейшего собственного развития, а также помощью HR-отделу компании-работодателя молодого специалиста.

Профессиональные и карьерные шансы открываются перед теми сотрудниками, которые способны быть полноценными участниками внутрифирменного учебного процесса. Возможно, даже стартовые условия имеют второстепенное значение для развития специалиста внутри компании. Справедливо говорить не только об обучении в течение жизни (*life long learning*), но и об обучении в течение жизненного цикла работника (*employee lifecycle long learning*), где жизненный цикл работника охватывает все то время, которое он работает на одну компанию на разных должностных позициях.

Внутрифирменное обучение предполагает разные форматы. Одним из важных элементов является тренинг. При этом тренинг предъявляет к участникам специфические требования, о наличии которых можно узнать, как правило, только опытным путем. Специальной подготовки к тому, как учиться во взрослом

возрасте, внутрифирменная система обучения не предлагает. По умолчанию предполагается, что работники и руководители должны уметь учиться.

На деле оказывается, что все, что имеют работающие специалисты в плане собственных навыков обучения, сформировано в детстве и приспособлено к успешному обучению в школе. Подчас это последняя инстанция, где решался вопрос о том, чтобы научить ученика учиться. Вузовское и средне-специальное образование к сформированным системным навыкам ничего не добавляют.

При этом школьные привычки и стиль обучения не полностью соответствуют условиям внутрифирменного обучения большинства компаний. В ходе анализа своей тренерской практики, я выделил несколько специфических навыков обучения, которые, как минимум, способствуют эффективному поведению сотрудника на тренинге. Возможно, что эти же навыки полезны и в других форматах корпоративного обучения.

По моему мнению, задача вуза состоит в том, чтобы в рамках разработки и реализации учебного плана создать собственный перечень востребованных учебных навыков, включить их формирование в учебные программы, проводить оценку и помочь студенту осознать свои сильные и слабые стороны с точки зрения участия в учебных программах на рабочем месте.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вандышев М. Н., Петрова Л. Е. Работодатели: ожидания от выпускников вузов // Качество подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием: социологический мониторинг: коллективная монография по материалам второго этапа исследовательского проекта "Мониторинг качества образования в педагогическом вузе" / под ред. Б. М. Игошева, Л. Е. Петровой, Л. Я. Рубиной; ГОУ ВПО "Уральский государственный педагогический университет", Кафедра теоретической и прикладной социологии. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2006. С. 73-100.
- [2] Качество подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием: социологический мониторинг: коллективная монография по материалам второго этапа исследовательского проекта "Мониторинг качества образования в педагогическом вузе" / Л. Е. Петрова, М. Г. Бурлуцкая, М. Н. Вандышев [и др.] ; под ред. Б. М. Игошева, Л. Е. Петровой, Л. Я. Рубиной; ГОУ ВПО "Уральский государственный педагогический университет", Кафедра теоретической и прикладной социологии. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2006. 166 с.
- [3] Петрова Л. Е., Харченко В. С. "Работа по специальности" как устаревшее понятие // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 2. С. 16-23.
- [4] Харченко В. С. Потенциал взаимодействия работодателей и вузов (пример Уральского региона) // Регион: Экономика и Социология. 2021. № 1(109). С. 97-126.

# TEACH TO LEARN 2.0. WHAT DOES A MODERN EMPLOYER WANT FROM THE EDUCATION SYSTEM?

## ABSTRACT

The article is a view of a practicing business coach on the skills of employee training that are in demand. First of all, those that an adult must have for successful professional training within the company. A typical system of intra-company support and advanced training is being formed today based on internal and external resources. Training conducted by an external trainer for company employees (of any industry, including the cultural sector) occupying the same position or performing similar work is a significant part of the professional training system (maintenance and advanced training). In the field of culture, this practice is not yet widespread. It is all the more important to fix the results on the example of training in a business environment.

Based on many years of observations, the author puts forward his version of learning skills that make participation in training effective both for the employee himself and for the entire training group in which he is trained. The author's list includes nine key skills: 1) problematization; 2) understanding of the task; 3) fast problem solving; 4) Estimation of time to solve the problem; 5) presentation of the results of the solution; 6) independent search for information; 7) structured note-taking; 8) practical testing of the studied; 9) asking questions.

In the article, each skill in demand is briefly described in the context of their application.

The set of skills given by the author can be considered as a kind of technical task for universities in terms of the formation of the integral skill "teach to learn".

## AUTHOR'S INFORMATION

**Aleksey B. Sementsov**  
(Ph.D. of Econ. Sc.)  
Business Effectiveness School  
(120b, 8 Marta St., Ekaterinburg,  
620144, Russia)  
[@ alexsementsov@mail.ru](mailto:alexsementsov@mail.ru)

## KEYWORDS

Learning skills, education system,  
career, professional development.

## FOR CITATION

**Sementsov A.B.** (2022). Teach to learn 2.0. What does a modern employer want from the education system? *Managing culture*. No. 2. Pp. 42–47.

## REFERENCES:

- [1] Vandyshv M. N., Petrova L. E. Employers: expectations from university graduates // The quality of training of specialists with higher pedagogical education: sociological monitoring: a collective monograph based on the materials of the second stage of the research project "Monitoring the quality of education in a pedagogical university" / ed. B. M. Igosheva, L. E. Petrova, L. Ya. Rubina; SEI HPE "Ural State Pedagogical University", Department of Theoretical and Applied Sociology. Yekaterinburg: Ural. state ped. un-t, 2006. S. 73-100.
- [2] The quality of training of specialists with higher pedagogical education: sociological monitoring: a collective monograph based on the materials of the second stage of the research project "Monitoring the quality of education in a pedagogical university" / L. E. Petrova, M. G. Burlutskaya, M. N. Vandyshv [and others]; ed. B. M. Igosheva, L. E. Petrova, L. Ya. Rubina; SEI HPE "Ural State Pedagogical University", Department of Theoretical and Applied Sociology. Yekaterinburg: Ural. state ped. un-t, 2006. 166 p.
- [3] Petrova L. E., Kharchenko V. S. "Work in the specialty" as an outdated concept // Bulletin of social and humanitarian education and science. 2015. No. 2. S. 16-23.
- [4] Kharchenko V. S. The potential for interaction between employers and universities (an example of the Ural region) // Region: Economics and Sociology. 2021. No. 1(109). pp. 97-126.