

Министерство здравоохранения и социального развития  
Российской Федерации  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Северо-Западный государственный медицинский университет имени  
И.И.Мечникова"  
Министерства здравоохранения и социального развития Российской  
Федерации  
(ГБОУ ВПО СЗГМУ им. И.И.Мечникова Минздравсоцразвития  
России)

---

**Т.В. Решетова**

## **ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО ПРЕПОДАВАТЕЛЯ**

*Учебное пособие.*

*Санкт-Петербург, 2013г.*

УДК 371.32

ББК 74.58

Р 47

**А в т о р:**

доктор медицинских наук, профессор кафедры амбулаторной  
медицины и экспертизы временной нетрудоспособности СЗГМУ  
им. И.И.Мечникова ***Т.В.Решетова***

**Р е ц е н з е н т:**

доктор медицинских наук, профессор кафедры анестезиологии и  
реаниматологии им. В.Л.Ваневского СЗГМУ им. И.И.Мечникова  
***В.А.Мазурок.***

В учебном пособии рассматриваются основные проблемы, возникающие при подготовке к лекции, общению преподавателя с психологически трудной аудиторией слушателей. Основное внимание уделяется формированию у преподавателя многих практических навыков эффективного обучения взрослых людей, рассматриваются способы доступной психодиагностики групповых процессов. Особенностью данного пособия является подробное описание методик интерактивного обучения.

Утверждено в качестве учебного пособия Методическим советом СЗГМУ им. И.И.Мечникова. Протокол № от 2012г.

**©Решетова**

**Т.В., 2013.**

**Издательство СЗГМУ им. И.И.Мечникова, СПб, 2013**

## ВВЕДЕНИЕ

В двадцатом веке существовало распространенное заблуждение о том, что если много работать, обязательно добьешься успеха. Это мнение было очень выгодным при системе советского «всеобщего равенства», т.к. каждый солдат не только мечтал стать генералом, но и искренне на это надеялся. Работать нужно не много, а эффективно, гибко и быстро. Психологи считают, что 60% удачи определяют находчивость, умение схватывать на лету при высоком уровне общего интеллекта. А Ч.Дарвин утверждал, что в неблагоприятных условиях выживает не самый сильный, не самый умный, а тот, кто наиболее быстро и эффективно приспосабливается к новым жизненным обстоятельствам, т.е. самый гибкий. Если этих качеств нет – рождается второй очень удобный миф: «честному человеку сейчас невозможно заработать хорошие деньги». Очень важен тогда анализ предыдущего профессионального опыта (может быть, не всегда удачного), честный взгляд на себя: что я хочу и не хочу (удовольствия от работы, свободы творчества, общения, денег); что я могу и не могу. «Не могу», кстати, не тупик, т.к. можно организовать помощь других. Это уже проблема работы с ресурсами. Несмотря на стаж и возраст, никогда не поздно провести и собственную профориентацию: разделите лист бумаги на 3 столбца и в первом напишите все навыки, умения, которые имеете. Во второй из первого перепишите только те, которые доставляют Вам удовольствие, т.к. человек способен долго делать хорошо только то, что ему нравится и получается. В третий столбик – он будет самым коротким, перейдут из второго только те Ваши умения, которые будут востребованы и оплачены на рынке труда. В медицинских ВУЗах есть – блестящие лекторы, а есть – авторы замечательных учебников или профессионалы-клиницисты. Разумеется, надо уметь всё, но деятельность в формате своей сильной стороны это профилактика профессионального выгорания. Итогом работы, если речь о труде преподавателя – становится не только обучение, но и воспитание ученика с помощью материалов (средств) своего занятия. Именно это и будет темой данного пособия: как из своего и чужого опыта выбрать и методически применять полезное; как грамотно без излишней рефлексии анализировать неудачу (которая, кстати, гораздо полезнее, чем успех для собственного личностного роста), как узнать свои сильные и слабые стороны: преподаватель – инструмент учебного процесса; как незаметно перевести порой учебный процесс в лечебный. Как привести в рабочее состояние слушателей или себя; что делать, когда сам – не в лучшей форме, а работать надо; ну и разумеется, как интенсифицировать учебный процесс с помощью современных методов активного обучения взрослых людей, - все это – темы дальнейшего разговора. Поскольку я и дальше собираюсь всё превращать в учебный процесс, подчеркну то, что делаю сейчас: информирую о том, что ждет читателя

дальше. В начале любого обучения (лекции, семинара, данного учебного пособия) хорошим тоном считается дать краткое содержание материала. Это - демонстрация уважения к ученику (хороший учитель всегда ценит не только свое время, но и время ученика: вдруг материал уже известен или не соответствует ожиданиям). Это и способ приблизить учебный процесс к практическим задачам ученика (всегда следует дать ему шанс внести свой социальный заказ в тему занятия. Разумеется, не все заказы мы выполним, но это – не только способ проявить уважение к аудитории, но и сделать учебный процесс более адресным, а значит, эффективным). Запомним, кстати и **первое правило эффективного преподавателя преподавателя: все превращать в учебный процесс.**

*Лирическое отступление о том, как получить заказ от слушателей*

*На один из наших циклов был приглашен с другой кафедры преподаватель для чтения лекции по сексологии. Тема – интересная всем, пришли и слушатели, и преподаватели, и больничные врачи. Что можно сделать за два стандартных академических часа? Гость начал с того, что тема – необъятна, и он предпочел бы отвечать на самые насущные вопросы. А их он сейчас напишет на доске. Это сразу приблизило его к залу, посыпались “заказы”. Когда доска была заполнена, он быстро сгруппировал вопросы и осветил несколько самых актуальных тем. Не удовлетворенным была рекомендована соответствующая литература, а наиболее интересующиеся получили предложение прийти учиться на цикл. К слову, рассказал и о расписании циклов своей кафедры. В целом, лекция понравилась, а мы – преподаватели обсудили, как умно лектор использовал свое небольшое время, а не читал нам что-нибудь вроде “введения в специальность”. И только потом, увидев однажды такое же двухчасовое шоу на другой кафедре, я узнала, что метод с вопросами на доске лектором был давно отработан заранее; с собой взяты заготовки на “самые актуальные темы” (которые неминуемо повторяются в разных аудиториях), а “сверхзадачей” по Станиславскому, помимо лекции, была реклама своей кафедры.*

Иногда приходится слышать, что каждое выступление – как экзамен, стресс. Дело, как правило, не в плохом знании темы, а в плохой психологической подготовке. Неудача, кстати для личностного роста - полезнее успеха, да и 100% успеха не бывает. Однако оценим сначала свои силы. Есть ли они, чтобы начать выступление. Для начала любого нового дела нужен стартовый капитал, по В.Шкловскому, - "энергия заблуждения". Усталость, тревога, раздраженность,- не важно какого генеза, снизят волю, помешают и лекцию прочесть и проанализировать потом, как это было.

Несколько лет назад было проведено любопытное исследование, показавшее, что большинство преподавателей высших учебных

заведений нашего города – интроверты, т.е. люди, отнюдь не стремящиеся к общению. Эта особенность - вовсе не обязательно патологическая, может же быть человек самодостаточным? Что же гонит человека, который не любит общаться, в преподаватели?! Если смотреть правде в глаза, не только возможность "сеять разумное, доброе, вечное". Но и очень приятное чувство самореализации, (и власти), когда весь зал слушает тебя. Интроверту всегда трудно поднять себя на спонтанную публичную речь где-нибудь на улице или там, где и вовсе слушать не будут. В ВУЗе же это регламентировано учебным процессом: я говорю, они слушают. Вот и получает интроверт свои радости в узаконенном порядке. Многие на лекции даже кажутся более общительными, коммуникабельными, чем в жизни! Но если необщительность лектора сопровождается тревожностью, неуверенностью, это обязательно отразится на психологической цене публичного выступления. Еще дороже "платит" за свою успешную лекцию преподаватель трудоголик. Сразу скажу: быть трудоголиком – не норма и не доблесть, а столбовая дорога в синдром профессионального выгорания. При этом перфекционисты сгорают первыми. Работа – не убежище и не панацея, а всего лишь одна из сфер нашей жизни, как семья, природа, хобби или спорт. У трудоголика она разрастается до безобразия, замещая собой остальные стороны жизни. Это такая же зависимость, но не от водки или сигарет, а от работы. Часто в основе такого явления лежит неосознаваемая попытка спрятаться, спастись от каких-то проблем, чаще всего, от хронического стресса в семье. Когда есть такая черта, всегда есть проблема, которую трудоголик таким способом камуфлирует, потому что настоящий труд всегда спокойный и ровный. Нет радости от трудовых подвигов, есть усталость. А если трудоголик еще и честолюбив, то есть злое удовлетворение от соответствия престижному социальному образу. Трудоголик – машина для труда, и от этого страдает его творчество. Профессиональная несостоятельность прикрывается темпом (представляете, какое наказание для слушателей преподаватель, который подгоняет и карает всех, кто не соответствует его невротическим стандартам?) Его спешку и суету легко принять за трудовой энтузиазм, но приглядитесь: эта деловитость – невротическая: "Не успеваю, не успеваю, опять не успеваю..." Такой лектор легко может затянуть лекцию на 20 минут. А его чувства, как и многие другие отрицательные эмоции преподавателя (прежде всего тревога и агрессия) неминуемо передаются аудитории. Что происходит дальше? - Бумеранг, они возвращаются к лектору, так запускается порочный круг, а в таком раздраженном состоянии трудно осуществить эффективную работу с новой информацией. Понятно, что для большинства эти процессы, параллельные обучению, не осознаются, но влияние на конечный результат они оказывают очень сильное. **Второе правило успешного**

**преподавателя: прежде чем начать занятие, нужно привести себя в порядок.**

Одно из необходимых качеств любого профессионала, работающего в сфере PR (политика, артиста, преподавателя и т.д.)- умение сконцентрироваться, сфокусировать знания, силы, эмоции перед публичным выступлением. Интуитивно это делают все. Прежде всего, надо настроиться на победу, а не на избежание провала. Гнать прочь собственные мысли о неудаче, избавиться от себя от тех, кто может съязвить или поставить "психологическую подножку". Получить напутствие, благословение, "ни пуха", просто добрый взгляд перед своим решающим выходом от человека, который совершенно уверен в Вашем успехе. Это гораздо полезнее десятка самых компетентных советов, как не ошибиться. А если такого рядом нет? Обратитесь к фотографии кого-либо из любимых, почувствуйте, что Вы – не один. В более полном и эффективном виде этот метод представляет собой прогулку по семейному альбому (лучше накануне вечером). Можно усилить эффект еще, если выбрать какую-то фотографию своего счастливого момента и рассказать кому-нибудь обо всех запечатленных подробностях снимка (т.е. эмоционально пережить этот счастливый день заново). Очень полезно накануне почитать любимую книгу, известную настолько, что ее можно читать с любого места. В разном возрасте, в разном состоянии литература психологической поддержки - разная: не имеет значения, что Вам поможет сегодня: Толкиен, Митчел, Ключевский или Бабель. Хорошо, если это - духовная литература, мифы, сказания. Помните легенду о шотландском барде Томасе Лермонте, в честь которого великий М.Ю. Лермонтов исправил в своей фамилии букву "А" на "О"? Согласно этой легенде фея, возлюбленная Т. Лермонта, тревожась, что он плохо споёт на состязании певцов, дала ему такой наказ: " Даже не смотри на приз – золотую арфу! Даже не думай об успехе или неудаче! Но пой так, как будто поёшь в последний раз в жизни, а слышат тебя все жители мира". Это правило – не думать о награде, как у Л.Толстого: «делай, что должно, и будь, что будет» - формула борьбы с ошибками напряжения воли, которые возникают у знающих, но не уверенных в себе людей после какой-либо психологической подножки.

Также накануне можно позаботиться о своем спокойствии с помощью тихого музыкального фона. Если не знакомы специальные музыкальные каталоги, послушаем классическую гитару Ф.Гойи или соответствующую Вашему характеру классическую музыку. Еще одно средство музыкальной психологической поддержки: послушать мелодию, под которую когда-то было хорошо. Она, безусловно, есть у каждого, на этом эффекте основан долговременный успех радиопередачи «Встреча с песней». Даже через много лет эта музыка поможет Вам восстановить силы. Последний вечер перед завтрашним выступлением –

это время предельной концентрации своих сил, оттачивание себя, как инструмента для завтрашнего действия. Он очень важен для создания фундамента завтрашнего успеха. Поэтому одинаково вредными в этот вечер будут и телефонные дебаты, и дружеская пирушка, и выяснение отношений, и тоскливые воспоминания. Трудно поверить, но даже эмоциональные разговоры с близкими "заражают" их настроением, а значит, - мешают сосредоточиться на главном. Еще хуже – скука, пустое, ничем не занятое время. Особенно это касается последних часов перед сном; в спортивной психологии есть целые стратегии, как накануне выступления "серьезно" лечь спать. Итогом их должно стать появившееся ощущение "поезда на рельсах", "самолета на взлетной дорожке", направленное к завтрашнему действию. Не забудьте еще одну возможность. На границе сна и бодрствования (время наибольшей внушаемости) - напоминание себе: "Все будет хорошо!"

Есть краткосрочные методы, позволяющие привести себя в порядок, они нуждаются в предварительной репетиции, но зато осуществляются уже потом "на автопилоте". Хочу подчеркнуть: все эти эффективные техники, направленные на создание определенного предстартового настроения, обеспечивают настрой на одномоментное максимальное усилие. Но они заработают во много раз больше, если преподаватель обладает фоновой психологической выносливостью. А эту характеристику надо формировать постоянно, анализируя успехи и неудачи, создавая свой собственный банк методов, увеличивающих психологический потенциал.

Быстро же привести себя в порядок вот такая методика: "Представьте, что внутри Вашего существа есть маленькая частичка, которая очень-очень спокойна и абсолютно счастлива. До нее не добраться внешним бурям. Эта частичка всегда тиха и спокойна, что бы ни было в вашей жизни. И если Вы захотите, можете в любой момент припомнить, что она - там, и приобщиться к ее спокойствию»

Для любителей техник – дыхательная гимнастика: разрешить себе в течение 2-3 минут позевать в формате брюшного дыхания. Или "ритмическое дыхание йогов". Надо однажды в своем спокойном состоянии мысленно поймать свой индивидуально комфортный ритм дыхания (по секундомеру или по пульсу, скажем 8-4-8-4 или 3-1-3-1, соблюдая соотношения: вдох, пауза, выдох, пауза). В ситуации напряжения вернуть себе спокойствие через ритмичное дыхание в уже отработанном ритме.

Еще одна техника, помогающая быстро сбросить неприятные эмоции. Было замечено, что они связаны в организме с тоническим напряжением отдельных мышц. Скажем, гнев, агрессию можно заметить по сжатым кулакам или челюстям: раз 10 сожмем кулак еще сильнее и расслабим мышечный зажим. Этой же цели может

послужить резиновый эспандер. С зубами сложнее: если предоставить дело случаю, челюсти быстро найдут сами, что сжать-разжать. Мышцы челюстей не только кусательные, но и жевательные. Поэтому в тревоге, в гневе можно съесть очень много лишнего. "Утомить" мышечный зажим просто: это поможет сделать жесткая и грубая некалорийная пища (капуста, салат). А как Вы думаете, почему самая агрессивная часть населения любит жевательную резинку? Правильно, ослабляется мышечный зажим. Не эстетично, конечно...

Печаль, тоска, эмоции прессинга связаны с мышцами шеи и спины, с тонической сутулостью. Сгорбимся 10 раз еще больше и распрямимся с удовольствием. Прodelав несколько раз такое действие со своим мышечным зажимом можно значительно повлиять на соответствующую эмоцию, совершенно не нужную перед выступлением, иначе слушатели вернут ее бумерангом и будут проблемы ее преодоления уже не у себя, а у всей группы.

У многих людей, часто общающихся с большой аудиторией есть свои способы быстро поднять тонус. Хорошо, когда человек может сделать это с помощью молитвы, особенно многократной, где выверен каждый звук.

Многие имеют свою "тонизирующую" музыку. Во время звучания музыки чувствуешь то же, что чувствовали композитор и исполнитель. Это определенным образом программирует слушателя на действие: вспомним погромы, учиняемые подростками после концертов некоторых эстрадных групп.

Тонизирующая мелодия очень индивидуальна, это может быть фольклорный ритм, токката Баха или военный марш, - выбор за Вами, и он может меняться в течение жизни. Главное, чтобы мысленное проигрывание мелодии помогало Вам создать то самое "настроение победителя". Сбросив все неприятное, последние минуты перед ответственным выходом лучше провести в одиночестве. Здесь уместны такие техники: потянуться с удовольствием и четверть минуты интенсивно потереть ладонь об ладонь. Можно и другим способом (музыкой, живописью, настроем, молитвой), как говорил Ю.Власов, "наполнить душу перед боем".

Ну, а если предстоящая беседа вызывает страх?

На Западе начинающим лекторам советуют представить сидящих в зале ...голыми, а себя, соответственно, одетым. Однако это весьма отвлекает от темы учебного процесса.

И последнее перед выходом. На лице часто остается выражение предыдущего контакта: радостное, озабоченное, тревожное. Мы хорошо знаем чужие лица и гораздо хуже представляем своё. За рубежом разработаны целые тренинговые программы упражнений с зеркалом, их



цель – не только "держать улыбку", но научиться изображать на своем лице однозначно воспринимаемые эмоции. Вдруг, например, когда я гневаюсь, это совсем не страшно. Или, еще хуже: люди видят не мой праведный гнев, а противное, брюзгливое лицо. Стоит, кстати, предостеречь о том, что на лице к старости остается отпечаток самых частых эмоций его хозяина. И мы видим, что одни люди с годами становятся красивее: приобретают выражение мудрости, доброты, значительности, а другие – подозрительности или скепсиса. Слушатели видят озабоченные лица вокруг очень часто, а преподавателю предстоит не просто доложить информацию, а увлечь и убедить, повести за собой. Это часть очень важного вопроса, энергетики лекции, энергичности преподавателя. Без этого удачная лекция не состоится. Кстати, подбор персонала на западе начинается с резюме, а второе – это вопрос: как с энергичностью? Если никак, то кандидата не допустят даже к интервью. Поэтому, начиная с лица, лектор должен излучать энтузиазм. Последнее перед контактом - взгляд в зеркало: какой я иду.

И вот Вы уже перед аудиторией. С чего начать успешную лекцию? С ...паузы. Международный стандарт (который мы, вечно спешащая нация, никогда не выдерживаем) – 20 секунд. Попробуйте притянуть внимание зала паузой в начале, выдержите хотя бы 10 секунд. Говорят, так учили Андрея Миронова его талантливые родители: когда ты вышел на сцену и еще ничего не сказал, добейся внимания зала молча. И лишь тогда начинай говорить. Если Вы умеете говорить наедине (а кто же этого не умеет?), то группе всегда что-то рассказывать легче, чем кому-то одному. Быстро найдите самое доброе лицо, и первые несколько минут рассказывайте все лично ему. Только не забудьте потом совершить плавный обход всех глаз, хотя бы в первых рядах, "поговорить глазами с каждым". Вспомните булгаковскую Маргариту на балу у сатаны: гость обидится от недостатка внимания, подарите ему если не обращение, то хотя бы взгляд. Заметили, как некоторые выступающие (артисты, ведущие, а теперь и преподаватели), выходят в зал? Именно для контакта с аудиторией, для живого общения "глаза в глаза". Однако, потом, когда контакт с аудиторией уже установлен, надо, как говорят артисты, начать "работать на галерку". Именно это позволяет длительно удерживать внимание зала и служит залогом формирования особого, самого эффективного состояния слушателей: интеллектуального транса. Говорят, мастер сцены, А. Папанов, когда впервые снимался в кинопробах, то с треском провалился, т.к. по-театральному продолжал "работать на галерку", а для кино вполне хватает работы на кинокамеру. Поскольку лекция – своеобразный театр, но никак не кино, ошибочно будет читать ее только "кинокамере", т.е. тем, кто сидит в первых рядах. Они и так будут Вас слушать, а вот охватить своей энергией весь зал до последних рядов - это совсем другой эффект.

Еще одна распространенная лекторская ошибка – привязаться взглядом к одному месту, хорошо еще, если в зале, хуже – на потолке. Это вообще устраняет лектора из контакта и обижает слушателей. Очень важное правило лекции: лектор смотрит на слушателей, а не вбок. Поэтому помимо экрана с презентацией (который сзади), очень важно иметь перед собой ноутбук или конспект лекции, чтобы иметь возможность смотреть именно в зал, а не стоять боком к слушателям. Не советую часто смотреть и на "лишних людей", которые всегда есть в аудитории, они пришли приятно провести время, поболтать. У такого человека иногда оказывается то самое доброе лицо. Этим стоит воспользоваться в первые минуты лекции, чтобы привести себя в рабочее состояние контакта с залом, но затем очень важно оценить: этот человек намерен учиться или он пришел отдохнуть. "Лишние люди" мешают не только болтовней, они невольно заражают самого преподавателя несерьезным отношением к происходящему делу. А ведь это – цель, ради которой Вы здесь. В первой части занятия преподаватель ставит диагноз: буду дальше завоевывать внимание такого слушателя или исключу его сегодня из сферы обучаемых. Звучит ужасно: я, преподаватель, отказываюсь уделять внимание болтающему (раздраженному, угнетенному, плачущему...). И тем не менее, это так, поскольку самое главное, ради чего собралась группа – это обучение. Обидно видеть преподавателя, тратящего свои силы на борьбу с каким-либо мешающим слушателем. Это иногда форменная схватка за внимание аудитории. Поймав себя, мгновенно задайте остужающий вопрос: "Почему это меня так задевает?" (Ответ, как правило, в том, кто меня так же задевает из моего ближайшего окружения. Никакого отношения к учебному процессу эта очень сильная эмоция не имеет). Наша цель – не внимание к отдельному слушателю, а обучение группы.

*Лирическое отступление.*

*Я вела семинар по библиотерапии, психологической поддержке с помощью книг. Слушатели по ходу занятия читали вслух стихи, иллюстрирующие определенные проблемы. Среди них была тема смерти. Одна из участниц стала читать стихотворение Б. Пастернака "В больнице" и, заплакав, объяснила, что недавно похоронила отца и ей больно. Предугадать этого, раздавая стихи для чтения, никто не мог. Времени на раздумье у меня не было: займусь плачущей – потеряю внимание и эмоциональный настрой семинара. Буду как ни в чем не бывало продолжать дальше – слезы и боль в аудитории неминуемо отвлекут всех, и мне самой ее жалко. А главное, слушатели могут когда-нибудь сами попасть в аналогичное положение, и что им тогда делать? Я быстро, но слышно для всех спросила плачущую, что ей будет лучше: выйти и успокоиться или быть с нами. Она попросила воды и осталась. Одной из следующих тем было создание себе определенного настроения*

*с помощью соответствующих литературных произведений. Я перестроила семинар так, чтобы эта тема заканчивала занятие. К тому времени слушательница уже успокоилась, тогда я попросила ее закончить семинар стихотворением Р. Киплинга "If (Заповедь)". И если в начале голос ее еще дрожал, то заключительные строки "...тогда, мой сын, ты будешь Человек!" – она уже говорила твердым, четким голосом под общее участливое одобрение группы. (Разумеется, после семинара она получила консультацию психотерапевта).*

### **Третье правило успешного преподавателя:**

**Всё – для интересов группы, а не для ее одного члена.** Но иногда кто-то мешает уж очень сильно: высказывается не к месту, критикует, задает дурацкие вопросы и его не исключить. Страдает не парочка болтунов, а уже вся группа. Что же делать преподавателю, наткнувшемуся на ситуацию: "а Баба-Яга – против"? Алгоритм поведения будет такой. Прежде всего, взвесим силы. Если оппонент агрессивнее и сильнее, (а Вы, преподаватель, тоже можете быть не в самой лучшей форме), тогда – можно предпринять дисциплинарные административные меры, которые крайне не желательны во взрослой аудитории. Взрослым, напротив, личное наблюдение: чем больше "свобод" дать (работать в режиме конференции: тихо встать и уйти, если необходимо; не убирать чашки с чаем во время занятия, опоздать на 5', задать вопрос с места на любом месте лекции, перейти в группу к другому преподавателю и т.д),- тем реже слушатели будут ими пользоваться а с другой стороны, это держит в тоне преподавателя. Второй путь - агрессивного оппонента можно официально назначить Советником, Рецензентом происходящего: "Вы тоже согласны? Мы можем двигаться дальше?" А если уж он критикует, то пусть это будет с обязательным конструктивным предложением, (а не только с осуждением, как он успешно делал ранее). Теперь право последней, заключительной критики – уже у Вас. Человек, много спрашивающий, иногда честно восполняет свой дефицит информации, но вопрос может быть манипуляторской демонстрацией своих многих знаний. Вариации на ту же тему власти и самомнения. Признак высокой самооценки преподавателя честное "Не знаю, отвечу завтра". Это сильный ход, если им не пользоваться часто, хотя конечно же и преподаватель учится у группы. Еще один вариант – отправить вопрос по кругу, пусть группа отвечает на коварный вопрос. Это заставляет вспомнить гениального актера Михоэлса, который говорил: "Если спектакль не идет, тащи зрителя на сцену". Метод особенно эффективен, когда Вам предлагают вопросы на которые нет ответов: "Где взять деньги больному на такое дорогое лечение?" У Э. Бёрна есть психологическая игра: "Ну не ужасно ли?" На занятии подобная трата времени - пробуксовка, если не пустить вопрос по кругу, пусть группа отвечает. Тогда могут всплыть маленькие хитрости народной мудрости. Еще один

выход для пустых вопросов (больные-то их задают, значит надо иметь ответы): отдать вопросы на дискуссию или соревнование в малых группах. Пусть малые группы составят программу, где, например, взять денег на лечение. Тут же обнаружатся возможности социального пакета, фитотерапии, групп поддержки и пр.

Очень трудно преподавателю отвечать на глупые вопросы, свидетельствующие, что слушатель абсолютно ничего не понял и надо заново объяснять весь материал. Я помню, как в конце лекции по проблемам лечения синдрома раздраженной кишки один иностранный слушатель спросил: "Что такое клизма, как она действует?" На глупый вопрос, самое главное, не проявить агрессии и смеха. Нельзя кратко пересказать ему весь предыдущий материал: что будет делать в это время группа? Но нельзя и позволить себе игнорировать вопрос. Не будучи удовлетворен, слушатель может отреагировать залпом из еще нескольких таких же глубоких вопросов. И тогда придется тратить время всей группы на ответы одному, отстающему. Кроме того, есть еще одна проблема: задавший глупый вопрос невольно чувствует по реакции остальных, в какое несуразное положение он попал и очень боится выглядеть смешным. Поэтому прежде, чем учить, вернем ему душевное равновесие. Как? – Так же, как это происходит в различных ток-шоу. Помните вариации на тему: "Хороший вопрос! Очень своевременный вопрос! Спасибо Вам, что задали этот вопрос!" Похвалим (эта пауза дает преподавателю время взять себя в руки), а затем либо предложим ответить группе (это контроль усвоенного материала), либо дадим группе задание и пару минут всё же уделим лично отстающему. Если и эта ситуация безнадежна, отложим ответ до конца занятия. Глупый вопрос, как правило, всё же – честное устранение дефицита информации, но если Вы уверены, что спрашивающий проверяет уровень Ваших знаний, самый действенный и агрессивный ход – это предложить ему самому ответить на свой вопрос.

*Лирическое отступление. Шел преподавательский цикл, это всегда сложно, учитывая уровень знаний и профессиональную деформацию личности. В аудитории выделялся преподаватель, постоянно задающий очень глубокие вопросы. Дождавшись очередного, я сказала, что сегодня не готова ответить, но отвечу завтра, а что он сам думает по этому поводу? Слушатель ушел от ответа, сославшись, что знал бы, - не спрашивал. Я высказала свое одобрение глубиной его знаний, начитанностью и пр. При таком уровне компетентности он разумеется знает, что говорит по этому поводу мировая литература. Если свое мнение он не желал высказывать, то с помощью обзора литературы он легко и компетентно ответил на свой вопрос (избавив меня от завтрашних хлопот). Выигрыш группы и мой был очевиден – получение новой информации, т.е. служение учебному процессу.*

А что делать, если Вы не предвидите никакой пользы от назойливого слушателя, особенно если перед Вами истероидная личность?

Тогда эффективен психологический прием, который называется "Шпицрутены". Он будет полезен, когда преподаватель также силен, как и оппонент. После очередного выпада, Вы предлагаете всей (АБСОЛЮТНО всей) группе по очереди высказаться, что означал этот выпад. Скорее всего, Вы получите обратную связь типа "демонстрирует себя", "хвастается", "да не обращайтесь Вы на него внимания", "пусть не мешает" и т.д. Тогда Вам даже не надо будет резюмировать мнения и подводить итог: Вы наказали человека силами группы. Но бывает и другое, когда обратная связь выглядит так: "а это любопытное мнение", "пусть говорит, интересно", "я тоже так думаю". Внимание, преподаватель: оппонент интересен группе, группа не на Вашей стороне, и ничего не остается, как последовать принципу Наполеона: "Не можешь победить врага, - обними его". Это грустно, потому что преподаватель проглядел что-то из групповых процессов, но это – шаг профессионального роста самого преподавателя, а за собственный учебный процесс тоже нужно платить. Предоставьте слово оппоненту. "Группа хочет Вас послушать." Это снимает напряжение у оппонента, канализирует его агрессию, демонстрирует уже не критику, а реальный уровень компетентности, удовлетворяет любопытство группы, а преподавателю дает материал для анализа, оценки действий уже самого оппонента. И самое главное, всё перечисленное (даже энергия оппонента) служит учебному процессу.

Первая фраза выступления – ключевая: Вы не напрасно держали паузу, надо не разочаровать слушателей дальше. Их внимание должно быть захвачено сразу. Во избежание запинки на трибуне, фразу лучше выучить наизусть. Поможет и жестовая техника. Это, кстати, и хороший способ не показывать слушателям волнение своими руками, которые не знаешь куда деть или держишь напряженно сжатыми или скрещенными. Жест "Руки пирамидой вверх" обозначает, что я буду говорить, а те, к кому жест обращен, будут слушать.

Говорить, рассказывать всегда выигрышнее, чем читать самый замечательный текст. Не-каллиграфическую речь легче воспринимать и слушать. Хороший способ структурировать новый материал - ставить вопросы и отвечать на них. Но понимать должны все. Профессор М.С. Кушаковский очень умело стимулировал аудиторию, когда шел особенно трудный материал: "А теперь, для тех, кто понимает..." (далее шла сложная лента ЭКГ или трудный клинический случай).

Очень важно учитывать уровень языка. Публичная речь – не разговорная, нельзя надеяться на понимание с полуслова. Поэтому приходится говорить полными, развернутыми предложениями. Композиционно публичная речь сближается с письменной, она должна быть так же

хорошо построена, я имею в виду подлежащее, сказуемое в каждом предложении. Согласно правилам публичной речи, следует избегать причастных и деепричастных оборотов, лучше заменять их сложными предложениями. Никогда не произносите длинных фраз. По данным Хайфского Техниона в Израиле, лишь половина грамотных взрослых людей в состоянии понять фразу, состоящую более чем из 13 слов. Треть взрослых, слушая 14-е слово этой фразы, теряют внимание или, еще хуже, забывают начало предложения. С детьми – еще сложнее. Их "емкость понимания" – фраза до 8 слов.

#### **4 правило эффективного преподавателя: помни о времени.**

- Говорить без паузы более 6 секунд – значит говорить впустую. Или с самим собой.
- 1 тема – не более 7-8 минут
- 1 слайд – 1,5-2 минуты
- После 20 минут, на которые хватает объема оперативной памяти, – желательно переключение на голос другого ведущего, на интерактивный метод, любое отвлечение и стимуляция внимания слушателей. (Темы, интересные всем: секс, скандал, страх, скорость, смех, семья)
- После 45-60 минут – перерыв. Слушатель, мечтающий удовлетворить свои биологические потребности – уже не слушатель.
- Хороший способ сконцентрироваться перед выступлением – эмоционально сказать себе: "Моё время настало сейчас"
- В Вашем докладе по мнению Г.Селье должно содержаться не более 20% информации, остальное – пространство для маневра при ответах на вопросы
- Не спешите на лекции. Если Вы не успеваете сказать все что собирались, мгновенно освободитесь от чувств вины или обиды за это. Помните, лучше в обычном темпе хорошо рассказать часть того, что Вы планировали, чем в спешке успеть выложить всё. Спешка – не энтузиазм, а признак неврастения. И она заразительна: спешить – значит тревожиться. Слушатели всё равно не знают всего того, что Вы хотели им предложить.
- Время – сильное оружие. Вспомните свои эмоции, когда на вопрос о сроках исполнения задания Вы получали ответ "Вчера!" В деловых играх наказание временем – одно из самых эффективных (см. далее). Но пользоваться им излишне часто – значит демонстрировать свою неврастению
- Тренируйте свое чувство времени. Отталкивающе действует на людей преподаватель, постоянно поглядывающий на часы. Этот бессловесный жест означает ни что иное, как: "Я спешу и не скрываю этого от вас". Это – неуважение к слушателям: они ведь не спешат.

Поэтому взгляд на часы – перед лекцией. А если с чувством времени плохо, то настенные часы в аудитории должны висеть так, чтобы Вы в любой момент могли незаметно взглянуть на них. Ручные часы на лекторском столе – признак дурного тона и слабого, тревожного преподавателя. Время – не тиран, а один из Ваших реквизитов.

- Убирайте хронофагов: мобильный телефон, свои реакции на чужие телефоны, на опоздавших. Бывают вопросы-хронофаги. Можно позволить себе роскошь ответа на вопрос посреди лекции, если он служит учебному процессу для всех. Но не на частный вопрос-хронофаг: его время наступит после лекции.
- Распределение времени лекции – великолепная практика для ума, т.к. мы учимся устанавливать приоритеты. Поскольку для разных групп слушателей одна и та же лекция может иметь различные акценты (времени), накануне полезно перечислить себе 5-6 наиболее важных моментов лекции в порядке их важности (и отведенного времени) для конкретной завтрашней аудитории. Например, лекция «Эффективный контакт с психологически трудным пациентом» для офтальмологов будет содержать максимум информации о пожилых пациентах (составляющих основной контингент глазных клиник), а для гинекологов максимум внимания будет уделено проблемам взаимоотношений врача с истероидными больными и психологической поддержке больных с синдромом утраты. Такие изменения в структуре одной и той же лекции в зависимости от состава слушателей должны быть внесены заранее. Хорошая американская поговорка: "Если Вы провалите план, то план завтра провалит Вас".
- Чувство времени – это инстинктивная реакция на момент, управляемая присущими лично Вам хорошим вкусом и здравым смыслом. Чем оно сильнее, тем больше уверенности в себе. Для многих – это совершенно новое, прекрасное ощущение контроля над временем. И только тогда время становится растяжимым.

#### **Пятое правило эффективного преподавателя: говорить правильно и понятно**

Недавно вышел словарь правильного употребления слов для политических деятелей. Грех говорить у микрофона "инцидент", "прецедент", "гериартрия". Оказывается, есть определенные правила культуры речи (не говорить "он, она" о присутствующих), произношения (не "скучно", а "скушно"), ударения (на первом слоге в словах: вредны, глупы, правы, искриться; на последнем слоге в словах: спала, баловать, включим, договор, мастерски). Правила не вредно знать перед выходом с лекцией: "публика хочет, чтобы ей сделали красиво" и уж точно обидится, если ее будут унижать безграмотной речью.

Крайне важно избегать побочных ассоциаций, двусмысленностей. Речь идет об однозначном понимании текста (например, вместо "надо было

сделать быстрее" следует сказать "надо было сделать за 5 минут"). Это особенно важно, если обсуждаются понятия не четкие, не однозначно воспринимаемые: тревога, запах, боль. Однажды я провела опыт и попросила слушателей за 1 минуту анонимно написать, что такое для них боль. Был получен континуум от гвоздя в ботинке до душевной боли и родов. В случаях обсуждения таких размытых понятий следует уделять особое внимание дистанциям общения: лекторская – до 7 (максимум до 10 метров). Сидящие в зале дальше услышат только текст, не почувствуют то, что ощущает сам лектор. Этот феномен очень близок к тому, что возникает, когда слушаешь произведение в талантливом исполнении и проникаешься тем, что чувствовал автор или исполнитель. Если имеется еще и проблема разных кодов (культуральных, возрастных, профессиональных и т.д.), то правильного понимания ожидать трудно. Лучше всего обсуждать нечеткие неоднозначные понятия, когда слушатели уже достигли такого уровня внимания к занятию, который носит название "интеллектуальный транс", но об этом позже.

*Лирическое отступление о проблеме кодов.*

*Я навежала родственника в больнице и была встревожена его огромной гематомой в месте коронарографии и трехдневным отсутствием стула. В момент моего визита в палату вошла группа врачей с преподавателем. Поскольку в целом, мой пациент поправлялся, его представляли на обходе, как удачный случай. И я невольно прослушала лекцию о "небольшой гематомке и обычной в таких случаях задержке стула". После визита я отправилась к преподавателю (отличному врачу!) сопоставлять коды. И выяснила, что паховой гематомой хирурги занимаются только, если она инфицируется или...достигнет колена. А запор будет считаться предметом действий лишь спустя 4 дня. Я далека от оценок, т.к. все благополучно разрешилось само. Наверное, это важно для больного и родственников: их "ужас-ужас-ужас" - для профессионала даже не фронт работ: "само пройдет". Вот вам и профессиональные коды..*

Не-каллиграфическая, но все же правильная речь для сближения кодов предполагает употребление нескольких значимых для слушателей слов или выражений. Это могут быть профессиональные (религиозные, культуральные) термины, которые иллюстрируют принцип Маугли: "Мы с тобой одной крови, я и ты". 2-3 (но не более) слова из сленга – при беседе с подростками, академизм на докладе ("Глубокоуважаемый председатель, глубокоуважаемые члены ученого совета"), литературность – с пожилыми слушателями,- все это является психологическим присоединением к аудитории. Если присоединитесь, можно надеяться, что будут слушать. Не присоединитесь – рассердятся, вытолкнут как не своего, слушать не будут. Хорошую услугу могут оказать цитаты. Это безопасный способ высказать свои мысли



авторитетными словами, под чужую ответственность. Между прочим, Цицерон сказал: "Оратор должен научить, повести за собой, доставить наслаждение". Апулей, вероятно, был прагматичнее: "Язык, который молчит – не приносит пользы. Человеку дано слово и голос, и применять их следует как можно чаще".

Пилотаж – уметь думать у микрофона, ясно и литературно это излагать.

**Шестое правило эффективного преподавателя: умеете привести в порядок слушателей.**

Как настроиться на занятие? Когда слушатели приходят с мороза, из битком набитого транспорта первые минуты занятия неизбежно тратятся на преодоление раздражения. В учебном процессе необходим настрой на тему занятия. Для этого мы использовали краткие нестандартные ситуационные задачи из практики самих слушателей. Например, больной постоянно звонит вам ДОМОЙ, как оберечь себя дома? Вы входите в палату, где только что после безуспешной реанимации неожиданно умер больной. Что сказать оставшимся?

На такую разминку тратятся первые 5-7 минут занятия, они все равно были бы потеряны. Ответ дает слушатель, помогает вся группа. Это тренирует креативность и позволяет расширить диапазон решений негибким людям, дает возможность поучиться друг у друга и главное, конечно, - настраивает на тему занятия.

Слушатели могут придти на занятие в раздраженном состоянии, и игнорировать такое будет не правильным.

*Лирическое отступление о социальных работниках.*

*После кризиса в августе 1998 года множество людей впервые в жизни лишилось работы. Среди них были и специалисты высшего звена и рабочие. Первый шок еще не прошел, а уже надо было что-то предпринимать, и народ, воспитанный по законам Страны Советов, стал заполнять вакансии социальных работников. Предложить им было почти ничего, кроме униженно низкой зарплаты и раздавливающего труда по уходу за старым и больным населением.. Была необходимость кратковременного обучения, но ученики были настолько невротизированы, что их впору было сначала лечить. Эти будущие служители Собесов составляли разительный контраст с волонтерами различных благотворительных центров, выполнявшими такую же тяжелую работу, да еще и бесплатно. Суть разницы была в крахе прошлой жизни, неуверенности в завтрашней – у патронажных работников в Собесах и чувстве локтя, гарантирующем завтрашний день – у волонтеров в благотворительных центрах. Доброта и гуманизм отмерялись в первом случае за мизерные деньги, а во втором – отдавались добровольно из-за желания участвовать в круговороте добра в природе . Мне пришлось учить и тех и этих. И если волонтеры,*

*были сразу готовы к учебному процессу, постижению информации, то будущих сотрудников собесов надо было сначала привести в порядок.*

Как? – Некоторое время в начале курса приходилось отводить на выплеск эмоций, а затем, (уже для формирования чувства локтя, команды), устраивать групповую работу на тему: как помочь в какой-то конкретной ситуации одного из слушателей. Главное – легитимная возможность выговориться, а роль преподавателя сводилась лишь к тому, чтобы классический русский вопрос "кто виноват" плавно уступал место следующей ступеньке личностного роста: "что делать". Иногда это были только слова утешения, но чаще – практическая помощь советами, делами в формате супервизии в Балинтовой группе. Это была очень серьезная школа терпения, учить эту публику сразу было не возможно, сначала – лечить.

Я так подробно рассказываю об этом, чтобы дать представление о той модели преподавания, которая в педагогической литературе называется "обучением через переживание". Это особенно пригодится при обучении женщин, детей, эмоциональных людей, лиц художественного склада с преобладанием первой сигнальной системы. Рассказывая в качестве иллюстрации к учебному процессу о каком-то событии своей биографии, преподаватель с помощью этого "якоря" сам себе создает особый эмоциональный настрой, который, говоря языком нейролингвистического программирования, вводит самого лектора в соответствующее состояние, передающееся аудитории. Это – основа для формирования интеллектуального транс у слушателей, об этом чуть дальше. (Запомним еще один лекторский прием: дать краткую ремарку о том, что будет несколькими минутами позже). Именно этим – меньшим - воздействием на слушателя отличаются лекции преподавателя – только начитанного (или читающего чужой материал) от лекций на собственном практическом материале, пропущенном через себя. У последних совсем другая эффективность и влияние на зал.

**Седьмое правило эффективного преподавателя: адресная информация.**

В психологическом научном центре Лондона, в Тавистокке я узнала про три части, на которые делится любая аудитория слушателей. Первая треть (большинство в ней – мужчины) ждет от преподавателя сути и концепции. Вторая треть (преимущественно женщины) - ожидает получить конкретный рецепт, решение практической задачи. Они ориентированы на клинический случай, с удовольствием слушают рассказы из практики (если в них – рецепт). Так даже легче убедить неверующих: не навязывая ему свое мнение по поводу его случая, а рассказав про аналогичный удачный свой. И лишь последняя треть ориентирована на знакомство с конкретными примерами и на концептуальный взгляд на проблему в целом. И ведь все должны быть

удовлетворены. Как мы ведем себя, когда наши ожидания не оправдались? - Осуждаем (лектора, предмет, кафедру...) И крайне редко отдаем себе отчет в том, что наши неоправданные надежды – еще не значат, что преподаватель плохой. Путей работы в этом направлении два: первый - наполнить занятие хорошо отличающимися блоками (сути и рецептов), независимо от собственных предпочтений! Лектор – тоже человек и ему искренне кажется, что концептуальный подход (если такое мышление ему самому свойственно), безусловно интереснее и ценнее рецептов, которых просто не бывает абсолютно правильных и поэтому не корректно их и давать. Если преподаватель не стратег, а тактик, ему кажется, что рецепты, советы – проще и понятнее, а все теоретические концепции пахивают поисками абсолютной истины и наводят скуку, вместо того, чтобы лечить конкретного больного. Второй путь предполагает экспресс-диагностику: кто мой ученик; анализ и соответствующее обучение. Старый неврологический фокус: посмотреть, какая рука лежит сверху, когда ученик сидит, скрестив руки; какой палец наверху, когда руки сцеплены в замок,- т.е. незаметно с учетом неврологических перекрестов "собрать статистические данные", первая или вторая сигнальная система преобладают (правое или левое полушарие доминируют) у конкретного ученика. Исходя из этого – обучение преимущественно через переживание для лиц с доминирующим правым полушарием, или – логичный анализ аргументов и доказательств, формирование концепции для лиц с доминирующим левым полушарием.

Иногда целесообразно собрать впечатления о своем занятии. Если есть уверенность, что оно было эффективно, можно по кругу опросить всех о том, что было полезно (необходимо, важно, ново и т.д.) и что можно было бы опустить (неважно, известно, неприменимо в работе, непонятно зачем). Если уверенности в успехе занятия нет, то обратная связь выглядит, как анонимный письменный опрос всем: "что запомнилось (ваш улов, приобретение, самое важное, сухой остаток). Особенно полезно это, если мнения противоречивы. Удивляет порой, что преподавателю кажется важным и полезным совсем не то, что отмечают в «сухом остатке» слушатели. Именно отмеченные ими темы позволяют интенсифицировать учебный процесс в сторону социального заказа слушателей.

До того, как идти на занятие, необходимо иметь представление о том, какая будет комната, работает ли необходимая аппаратура, что за люди - слушатели, сколько их, максимум информации о них, об их запросах, социальном заказе, состоянии сейчас.

Начало цикла – создание первого впечатления. Изменить его потом трудно. Чтобы избежать этого, расписание надо строить таким образом, чтобы начинали его и заканчивали проверенно сильные преподаватели.

(По Штирлицу: "Лучше всего запоминается конец, хуже – начало, и совсем плохо – середина").

Для того, чтобы сделать комплект компьютерных тестов по своему курсу можно впрямую заносить на карточку своих интересных больных и по мере необходимости превращать клинические случаи в ситуационные задачи. Но есть более простой и отработанный путь. Дать слушателям заранее в начале цикла задание анонимно представить один из своих непонятных случаев в виде ситуационной задачи на листе бумаги. Должны быть четко сформулированы: тема задачи ("болезни сердечно-сосудистой системы") и вопросы ("как уточнить диагноз", "чем лечить, если нет денег", "что сказать жене больного о прогнозе ее супруга" и т.д.). Следующий этап – ТУТ ЖЕ осуществить обмен листками. На следующих занятиях в качестве клинической иллюстрации можно обратиться к аудитории за групповым мнением, а затем выслушать мнение рецензента. Если автор вопроса не удовлетворен, то обсуждение случая может быть продолжено в режиме работы Балинтовской группы на занятии или факультативно. Но тогда уже придется расстаться с анонимностью. Я так тщательно описываю этот процесс потому, что в большинстве случаев врач-слушатели описывают ситуации в своей семье или ближайшем окружении. Получение ответов на подобные вопросы крайне необходимо, но не безопасно, т.к. часто рядом учатся знакомые люди. Выигрыш слушателя: ответ или хотя бы информация о других возможных взглядах на его ситуацию. Выигрыш преподавателя: готовая ситуационная задача, иллюстрация к теме занятия, а также экономия своего времени (иначе слушатель обыкновенно просит индивидуальную консультацию по своему частному вопросу, а так преподаватель только корректирует и подытоживает мнение группы). Технология работы Балинтовской группы будет изложена в разделе "интерактивные методы обучения"

### **Восьмое правило эффективного преподавателя: шире использовать интерактивные методы обучения.**

В жизни каждого преподавателя бывают ситуации, когда по веской причине необходимо отлучиться с занятия, и нельзя оставлять группу одну. Длинные перерывы не самый лучший выход, теряется главное, для чего все происходит: учебный процесс. Как организовать его БЕЗ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ и максимально эффективно? Вспомним Л.Аллена: "Когда поставленные задачи превышают силы одного преподавателя, секрет его успешного поведения кроется в умении умножения своих сил посредством работы других людей". Среди современных интерактивных методов лидируют те, которые позволяют интенсифицировать учебный процесс за счет обучения не только у преподавателя, но и друг у друга. Преподаватель может организовать учебный процесс в формате мозгового штурма, малых групп, и если всё сделано правильно, тогда его

непосредственное участие потребуется только на заключительном этапе технологий. Мозговой штурм представляет собой двухэтапную методику решения конкретного вопроса. На первом этапе собирают без критики абсолютно все способы решения, на втором критикуют и отсеивают, оставляя только те, что прошли через «суд присяжных».

Фокус-группа представляет собой простую технологию, выявляющую реальный взгляд участников на проблему. К сожалению, правильные и достойные стандарты медицинской помощи не всегда реально применимы на практике, т.к. лекарство-дженерик не так эффективно, как препарат-бренд. Фокус-группа позволяет выявить и откорректировать потом групповое мнение. На практике, например, однажды такая фокус-группа выявила, что врачи наиболее часто назначали не препарат, включенный в стандарт помощи, а лекарство, часто рекламируемое по телевидению. Еще одно из направлений самостоятельной работы – это создание программы реабилитации для конкретного клинического случая (не только прооперировать больного с калькулезным холециститом, а разработать основные положения последующей медикаментозной и коррекции и фитотерапии; принципы диеты с учетом ломки стереотипа питания, финансового состояния семьи; физической нагрузки от ЛФК до огородных работ, т.е. создать полную программу реабилитации, включающую медицинский, психологический и социальный аспект). В сущности, задание может быть дано любое, но если оно будет групповое, то будет выигрыш обучения друг у друга, чего не произойдет при задании индивидуальном (тестовый опрос за компьютером).

Работа в малых группах – не только хороший интерактивный способ самостоятельной работы, но и возможность "выпустить пар", канализировать непродуктивную агрессию. Эффект фасилитации (облегчения общения) в малых группах обусловлен многими причинами:

- Свобода выбора: говорить или отмолчаться
- Соревнование амбиций
- Похвала окружающих
- Стимуляция темпом выполнения задания
- Синергизм участников (единомышленников)
- Обострение собственных чувств в диалогах
- Приписывание успеха группе, а неудачи – внешним факторам

Любопытное наблюдение: принимать решение лучше самому, а обсуждать – в группе. Численность группы для обучения 3-7 человек. В большей группе многие отмалчиваются, это не продуктивно. Оптимальное число людей в группе - 4. Задачи – поучиться друг у друга, а не только у ведущего, потренировать навыки общения с многими незнакомыми людьми, но самая большая польза от работы в малых группах – это канализация агрессии, если она накопилась у слушателей.

Любая группа проходит четыре стадии: знакомство, агрессивность, сплочение и эффективная работа. К сожалению, фаз групповой динамики не избежать, но к ним надо быть готовым и знать закономерности их развития.

*Лирическое отступление о защите диссертации:*

*Соискателю предстояло защищать свою диссертацию в условиях психологически сложных взаимоотношений внутри ученого совета. Несмотря на очевидную состоятельность самой работы, защита могла стать проблематичной именно по политическим причинам. На проблемной комиссии ситуация намеренно была обострена до предела, все ее участники имели возможность высказать все, что они думают в той форме, как им хотелось. Диссертанту пришлось принять на себя всю агрессию членов группы, включая своего научного консультанта ("за испорченные отношения с ученым советом"). Несмотря на чрезвычайно горячий характер обсуждения, решение допустить работу к защите было принято единогласно. И сама защита прошла уже гораздо спокойнее, т.к. большая часть агрессии была реализована раньше.*

Как делить слушателей на малые группы? К сожалению, без учета их пожеланий. Иначе не будет достигнута цель улучшения собственных коммуникативных качеств: с близкими общаться проще

Еще одна форма работы в малых группах но в жестком лимите времени методика "брейн-ринг". Несколько малых групп по очереди (или одновременно в режиме соревнования) решают короткие задачи. Время 1-2 минуты (технология игры "Что? Где? Когда?").

Хорошо активизирует группу методика "Аукцион мнений". На обсуждение выносятся проблема. Слушатели предлагают варианты решений, выигрывает последний.

Деловые игры – еще один интерактивный способ обучения. Больше, чем другие методы, игры характеризуются тремя основными качествами интерактивного обучения. Это во-первых - принудительная активизация мышления (а значит надо сделать этот процесс хоть сколько-нибудь приятным); во-вторых – достаточно длительное время активности (как слушателя, так и преподавателя: рассчитаем силы!); в-третьих – самостоятельный творческий процесс принятия решения (следовательно, слушателю потребуется обратиться к ресурсам, активно добывать себе информацию: позаботимся об этом заранее). Сразу очевидно, что не каждый преподаватель сможет провести деловую игру. Зачем вообще нужны игры? Известно, что между знанием и навыком – дистанция огромного размера. Лекция, семинар – приводят в формированию знаний, переноса, анализа, синтеза, оценки. В этом их несомненная польза. Практические занятия приводят к отработке навыка, но это долго. Деловая игра в эмоциональной обстановке приводит к формированию навыка в самый кратчайший срок. Это происходит по законам

эмоционально-стрессовой психотерапии, потому так хорошо и запоминается.

Несколько общих правил. Игра должна имитировать обстановку, максимально приближенную к боевой. Игруют "от первого лица", а не советуют "кому-то следует сделать так-то". Тогда игра формирует не только навык, но и ответственность за больного. В институтском и последипломном обучении медицине практически ничего не предусмотрено для формирования собственной ответственности за ситуацию. Это особенно актуально для современной эпохи функу-бизнеса, где постоянные изменения, риск, неуверенность, работа в условиях дефицита (времени, ресурсов, информации, сил) - является скорее правилом, чем исключением. Легко быть успешным на теоретическом экзамене с компьютерным тестированием. Трудно - с больным в глухом таежном лазарете. Деловые игры готовят именно к практической работе. Деловая игра - не только учебный, но и психокоррекционный процесс (например, для негибкого участника). Она может помочь увидеть свои сильные и слабые стороны, быстро скорректировать. Начинать игру лучше, выбирая "актеров" по желанию слушателей. Как правило, наименее травматично проходит выступление для гибких коммуникабельных людей, имеющих демонстративно-театральные качества. Но наибольшую пользу игры приносят напротив, негибким, замкнутым, аналитичным участникам. У любого преподавателя есть качество, которое пригодится в процессе игры - умение видеть своих помощников в группе, которые тоже могут чему-то научить слушателей. Люди хотят, чтобы их услышали, похвалили и признали. Разумеется, не всем надо давать слово, но в этом и мастерство преподавателя. Мудрый преподаватель часто и на лекциях обращается с вопросами к слушателям, интересуется их мнением. Это не только удовлетворение их потребности в значительности, и уж вовсе не иллюзия на тему "давайте посоветуемся". Среди слушателей есть такие, которые как в школе, все знают, но никогда руки не поднимают, не вызовутся отвечать. Этот же лейтмотив поведения часто продолжается и во взрослой жизни: знаю, но молчу. На пути к первому шагу в общении - и самолюбие, и боязнь оказаться в центре внимания, и тревога выглядеть глупо. Именно таким очень нужно персональное обращение преподавателя. Так можно предоставить возможность группе - получить информацию, а самому застенчивому - возможность самореализации. Зная психологические особенности таких слушателей заранее, преподаватель может сначала облегчить им задачу: назначить их на роль "критиков"- оценщиков происходящего. Потом, после роли "критика" уже легче отважиться на более активную роль. Это облегчает задачу преподавателю: конкретных участников будут оценивать конкретные "критики", а ведущий оценит деятельность

команды в целом. Сразу следует подчеркнуть, что оцениваться будет не театральность, а суть происходящего.

У деловой игры (в отличие от ролевой) нет сюжета. И даже не все роли заявлены, они могут возникать и назначаться по требованию в ходе игры. Есть вводные данные и конечная цель. Мастерство преподавателя в том, чтобы игра пришла к правильному логическому концу, а не закончилась деструктивно.

Пример игры "Сердечно-легочная реанимация":

Преподаватель - группе: "Уважаемые коллеги! Мы с вами пассажиры рейсового автобуса. По моему сигналу слушатель такой-то (согласие которого предварительно получено) внезапно перестает подавать признаки жизни. Действуйте!"

Мощный фактор интенсификации игры – наказание временем. Для этого одного из слушателей просят периодически по секундомеру громко фиксировать время: "10 ", 20", 30" реанимации". Это, кстати, хороший способ вывести из игры нежелательного участника (неформального лидера, самого знающего, самого агрессивного). Если в игре возникает деструктивно много бестактного, бесцеремонного поведения участников, хорошо работает следующий прием. Участникам рекомендуется усилить хамство, грубость. Доведя его до гротеска, вызвав смех или негодование у зрителей, следует сделать "стоп-кадр" и с определенного места сыграть то же самое правильно и вежливо.

Если по ходу дела участникам потребовались аппарат ЭКГ, реаниматолог, мобильный телефон, начальник РТМО и т.п. – они должны быть предоставлены хотя бы виртуально.

Для деловой игры ведущему преподавателю необходимы определенные качества. Во-первых, он должен в совершенстве владеть материалом. Тогда он справится с любой из возникших сюжетных линий (анафилактический шок, ТЭЛА, внематочная беременность и т.п.). Кроме того, обязателен собственный игровой опыт в качестве участника, и уж совсем замечательно, если преподаватель знаком с законами групповой динамики, психологией общения, правилами психологической асептики. Преподаватель может быть только ведущим, комментатором игры, а может избрать роль играющего тренера, внося время от времени новую информацию: "У больного внезапная рвота". Последняя роль предполагает самую эффективную работу преподавателя в режиме синхронной супервизии (о ее законах – дальше). Понятно, что читать лекции несравнимо проще.

Деловые игры обнажают и для преподавателей, и для слушателей очень простую истину: "Недостаточно обладать мудростью, надо уметь пользоваться ею" (Цицерон). Более подробную информацию и импульс к действию можно получить из книги Л Б Наумова "Учебные игры в медицине".



Имеются другие методы активного обучения. Один из них – обучение в режиме конференции.

### **Десятое правило эффективного преподавателя: освоить обучение в режиме конференции**

Арманд Лауфер (США) предложил новую технологию работы в режиме конференции. Но не традиционной, когда все слушают докладчиков, потом председатель резюмирует основные положения и принимается решение, а другой, где активными будут все присутствующие. Эта простая и красивая PR-технология представляет собой пошаговую методику увеличения креативности. Первый шаг предполагает рекомендацию каждому участнику написать на листе то, что является предметом его профессиональной гордости. Второй шаг – краткие сообщения всех участников: один доклад занимает 1-2 минуты. Третий шаг: каждый участник обдумывает, как он мог бы обучить этому других. Четвертый шаг: участники объединяются в группы "по интересам" и в группах детально разрабатывают уже комплексную программу обучения. Последний шаг: презентации лидеров малых групп с докладом на 5-6 минут о том, кого, как, где и зачем можно обучить по созданной программе, какие дополнительные средства потребуются, какие умения получают обучающиеся в итоге, каковы будут финансовые преимущества данной программы по сравнению с уже существующими.

### **Одиннадцатое правило эффективного преподавателя: любое занятие стараться проводить, как супервизию**

Супервизия – "взгляд сверху" включает три обязательных аспекта. Это оценка, контроль за проблемой; психологическая поддержка ученика, импульс к его профессиональному росту. Понятие это ближе всего к привычному нам наставничеству. Например, обнаружив в истории болезни пациента с пиелонефритом, назначенный гентамицин, супервизор скажет ученику: "Все назначения сделаны грамотно, но Вам следует немедленно пойти в нашу библиотеку, найти такую-то книгу, выяснить, почему в данном случае не приемлем гентамицин, назначить показанный антибиотик и доложить об этом мне". Как видно, это длиннее, чем "Замените гентамицин на цифран". Но и к.п.д. этого действия другой.

Супервизия бывает не только в медицине, ее много в быту. Когда дочка спрашивает маму, почему у нее не поднимается тесто, это обращение за супервизией. Супервизор (или в другом переводе супервайзер) – это Учитель с большой буквы. Хорошо, когда он есть в нашей жизни. К сожалению, чаще мы имеем одного супервизора для консультации по вопросам стоматологии, другого – по проблеме покупки мебели, третьего – на случай поломки компьютера и т.д. Но это правило трех составляющих (оценки, поддержки и импульса к дальнейшему развитию) - касается наших ожиданий от любой супервизии. Один из идеологов супервизии А. Кидушин вносит еще один штрих: супервизия

– это обратная связь, "зеркало". Мы можем быть очень объективны в вопросах, где не задействованы наши эмоции. Но если есть +эмоциональная вовлеченность, действует правило "психологической скотомы" Штекеля. В зоне конфликта мы не объективны. Значит, нужна обратная связь. Но супервизия - не психотерапия. Она имеет границы и заканчивается там, где кончаются вопросы работы. Есть два вида супервизии: индивидуальная и групповая. На Западе психологи, психиатры, психотерапевты при аттестации предъявляют наличие не только профессионального усовершенствования, но и часов супервизии. В Англии есть институт супервизоров, их не выбирают ученики, а назначают административно.

Думается, у многих из нас есть супервизоры по профессиональным вопросам. И это – удача, поскольку хорошего супервизора найти нелегко. В идеале супервизор:

1. Владеет методом обратной связи, умеет быть "зеркалом"
2. Профессионально разбирается в проблеме
3. Но не является моим начальником, подчиненным, другом или родственником
4. Не будет углубляться в душу, а только в рабочую проблему
5. Не будет давить или навязывать свое мнение, а только направит меня к самостоятельному правильному решению
6. Прямые советы дает исключительно только по моей просьбе или ввиду экстремальности ситуации
7. Не раскритикует меня, поэтому я не боюсь ему рассказывать про свои ошибки. (Хороший учительский закон: "Никакой критики до первой победы", иначе – ошибки напряжения воли, боязнь проявить инициативу)
8. Является не просто добрым, а владеет методами психологической поддержки
9. Умеет придать новый импульс к моему профессиональному или личностному росту Сохранит конфиденциальность беседы

Индивидуальная супервизия проводится по 1-1,5 часа еженедельно. Это свободный рассказ о трудном случае, проблеме, описание не только схемы (кто, участники, где, зачем, когда, что происходило, возникшие проблемы, что было сделано, что можно было бы сделать еще, какие ресурсы понадобились бы?), - но и своих эмоций, чувств, нужд.

Групповая супервизия – проводится методом Балинговской группы для осознания своих чувств и скрытых мотивов, а также для обратной связи и создания "группового мнения" о своей профессиональной проблеме. Она представляет собой свободный рассказ: как все было, кто, участники, где, зачем, когда, что

происходило, возникшие проблемы, свои эмоции, чувства, что было сделано, что можно было бы сделать еще, какие ресурсы понадобились бы чтобы сделать еще лучше, что нужно было бы для этого. Группа (6-12 человек) задает вопросы, проясняющие ситуацию. Ведущий следит за соблюдением правил супервизии. Затем рассказчик формулирует запрос группе. Далее каждый член группы кратко высказывается по проблеме. Специально подготовленный ведущий резюмирует групповое мнение. Работа занимает 1-1,5 часа. Чаще всего мы нуждаемся в супервизии, когда ситуация ощущается, как неудачная, незавершенная, не понятая до конца. Поэтому в заключение супервизии – обязательная психологическая поддержка. Критерии хорошей супервизии – ощущения рассказчика: захочется ли еще рассказывать о своих проблемах? Ощущения группы: полезно ли это было?

Главный показатель эффективной супервизии - снижение эмоциональной напряженности неудачи, появление законченности, завершенности ситуации с помощью приобретенного опыта.

*Лирическое отступление о преподавательском составе кафедры.*

*На заключительном собрании после цикла один из слушателей сказал: "Знаете, у вас на кафедре есть три преподавателя с характерной манерой чтения лекций. Первый многие свои фразы начинает словом «Можно»: обследовать, вылечить, сделать... и возникает чувство, что мы, врачи можем – всё. Другой – постоянно говорит «Невозможно»: доказать, выполнить, изменить...и возникает ощущение беспомощности. Третий всё ставит на свои места, часто повторяя: «Вы многое уже умеете и профессионально делаете, вы почти всё уже знаете, я только систематизирую ваши знания"*

**Двенадцатое правило эффективного преподавателя: использовать интеллектуальный транс.** Это – высший пилотаж преподавания, максимально эффективное состояние слушателей для восприятия чужого опыта с минимальным скепсисом. Мы ведь часто декларируем, что не можем понять или сделать что-то новое, забывая наполеоновское: "Если нет желания – появляются причины, если есть желание - появляются возможности". К сожалению, часто причиной невосприятия материала является не недостаток лектора, а собственное нежелание слушателя. И наоборот, когда чужой опыт в чем-то изложении сразу кажется нам заманчивым и возможным к реализации, нужно внимательно проанализировать собственные ощущения, получить самоотчет. Не похоже ли это на интеллектуальный транс? Особенно, если такое впечатление рождается не от чтения статьи, а после чьей-то лекции. Интеллектуальный транс - это специфическое состояние слушателя на лекции, похожее на то, что возникает иногда, когда смотришь детектив, живешь событиями книжки, играешь в азартную игру. Это состояние

человека поглощенного, увлеченного каким-то делом. «Остановись, мгновенье, ты прекрасно». Так часто заигрываются дети: они в транс. Показатель транса: группа сама одергивает опаздывающих и разговаривающих. В механизме этого явления большое значение имеет присоединение лектора к аудитории по костюму, голосу, манерам (все жесты сотрудничества и открытости), интересам, но главное – понимание законов эмоционально-стрессовой психотерапии. Уже говорилось о методе обучения через переживание, когда лекция начинается с клинического случая. А вот дальше для формирования интеллектуального транса необходимо моделирование эмоций слушателей. Речь идет прежде всего об удовлетворении двух потребностей аудитории: в безопасности и в значительности. В первом случае предлагается клиническая история в стиле триллера, которой могло бы не быть, если бы действующие лица ...знали некоторые положения Вашей лекции. Категорическое условие: здесь не должно быть никаких адресных обращений к слушателю. Мы все согласны переживать за чужого больного, но если речь обо мне лично, о моих ошибках, я – уже не обучающийся слушатель, а эмоционально реагирующий несчастный человек. Удовлетворить потребность слушателей в значительности можно, спрашивая их мнение или рассказав о своей неудаче. Это очень сильный ход, не надо его бояться, во все времена умные учились на чужих ошибках. На примере разбора своей неудачи можно научить слушателей без излишнего самоедства анализировать их ситуации провала, попросить поработать в режиме супервизии. Самый простой метод "разбора полёта" называется "Видеокамера, или время назад". Освободиться от любых посторонних мыслей и максимально подробно вспомнить все детали только что проведенного занятия. Разумеется, настоящая видеокамера или присутствующий в зале незаинтересованный (т.е. объективный) человек реально улучшит этот процесс. Когда выводы сделаны, появляется право забыть о неудаче. Именно так, иначе прошлые фиаско рано или поздно уничтожат человека. Подводить итог пережитому надо всегда. Если эмоциональное и когнитивное прощание с прошлым произошло и зафиксировано в памяти, рефлексии сразу становится гораздо меньше.

Удовлетворение потребностей в безопасности и значительности – самые сильные эмоциональные рычаги, на которые может повлиять лектор. Менее сильное действие оказывают другие апелляции. Аудиторию можно удивить, рассмешить (что одновременно - сброс агрессии, сближение), разгневать (предложив клинический случай в стиле игры Э. Бёрна "Ну не ужасно ли").

Интеллектуальный транс способствует формированию ближайшей зоны развития личности. Мне повезло учиться у многих мастеров и медицины, и интеллектуального транса: это профессора Ю.М. Губачев,

С.С.Либих, А.Г. Рахманова, М.С. Кушаковский. Ц.Г. Масевич, В.А.Алмазов. Они не «зажигали» на лекции, не включали музыки (классические приемы для формирования трансовых состояний), но блестяще воздействовали как на высшую интеллектуальную деятельность аудитории (новая информация), так и на их эмоциональное состояние (клинические случаи). На их лекциях всегда было ощущение не беседы, а шоу. Что еще помогает формированию этого состояния у слушателей? – Соблюдение дистанции общения (не более 10, а лучше 7 метров от слушателей), отсутствие трибун, постаментов, любых преград между лектором и аудиторией, движение по залу, обращение непосредственно к отдельным личностям, "Правда же?" "Вы не согласны?" «А Ваше мнение?»

Как опознать интеллектуальный транс у слушателей? - Вы увидите все жесты активного слушания (голова, склоненная набок, подбородок на руке, иногда - приоткрытый рот, у слушателей нет жестов агрессии и скепсиса). Аудитория "ведётся", ей можно передавать на время инициативу. Здесь особенно хорошо и эффективно можно поработать в малых группах. Слушатели вспомнят забытое студенческое чувство энтузиазма на занятии.

Огромное значение имеет голос преподавателя: это один из способов влияния на других людей.

**Тринадцатое правило эффективного преподавателя: тренируйте технику голоса.** Наибольшим влиянием на других обладают голоса с определенной эмоциональной окраской. Речь идет о следующих интонациях: сердечных (М. Бернес), волшебных (М. Бабанова), сексуальных (К.Шульженко, Ф. Синатра), пугающих (Ю.Левитан), особенно ритмичных (А. Невзоров), бесцветных монотонных (Ч.Чаплин, "Беззащитное существо" у А.П.Чехова). Всегда сильнее влияние на аудиторию двух голосов. Оно легче воспринимается слушателями. Техники голоса и способы их тренировки блестяще изложены в бестселлере Ф. Херберта "Дюна".

*Лирическое отступление об иностранной лекции.*

*Однажды в нашу больницу приехал известный немецкий невропатолог. На утренней пятиминутке всем врачам было велено собраться в конференц-зале на его лекцию. Понятно, какие чувства испытываешь, когда из распланированного по минутам рабочего дня неожиданно необходимо выделить время на чужую лекцию. Врачи взяли с собой истории болезни, незаконченные отчеты и постарались устроиться поработать на последних рядах. Лектор начал свое сообщение негромким вкрадчивым, даже нежным голосом. Мы прислушались, но большинство не понимало иностранного языка. Он проговорил секунд 20, когда в паузу попытался вставить свой текст переводчик. Лектор сделал мягкий останавливающий жест рукой и проговорил еще секунд 15.*

*Аудитория (преимущественно женская) – прислушалась: что-то было притягательное, зовущее в этом бархатном голосе, который становился то тише, то чуть громче. "Прямо Георг Отс", - сказал кто-то. Притянув, завоевав (голосом) внимание зала, лектор разрешил, наконец, вступить переводчику. Мы по инерции прослушали добрую половину лекции, попав под обаяние голоса. Это очень напоминало то самое трансовое состояние. Многие потом даже хвалили эту неожиданную лекцию. Лектор и дальше очень умело маневрировал тембром: его интонации становились то пугающими, четкими, то голос стихал почти до шепота (страсть говорит тихо). В конце лекции мы получили подарок: "Голос – ваш рабочий инструмент, когда все аргументы кончились".*

### **Четырнадцатое правило эффективного преподавателя: "Кодекс лектора"**

От кафедры общей врачебной практики профессора Ю.М.Губачева очень многим сотрудникам МАПО остался в наследство так называемый "Кодекс лектора". Без знакомства с этим устным шедевром кафедрального творчества новый преподаватель не допускался к занятиям. Можно было научиться этому на лекциях самого профессора, можно было получить информацию от сотрудников кафедры общей врачебной практики. Это был небольшой, но ёмкий «свод законов»:

- Знать, чему хочу в итоге занятия научить группу
- Заявить сразу, зачем группе это надо.
- Не демонстрировать себя;
- Не оказывать честь присутствующим, снисходя до них своей лекторской персоной;
- Гибко реагировать на меняющееся настроение в зале, но не забывать о задачах группы, отвлекаясь на одного.
- Сильный лектор ведет занятие в интерактивном режиме. Это свободное но не безопасное общение. Оно наиболее продуктивно для обучения. Средний – работает в режиме "вопросы и ответы", слабый – читает только академические лекции.
- Активизировать группу
- Учить только тому, что умеешь хорошо делать сам, система "дублеров по духу"

### **Пятнадцатое правило эффективного преподавателя: этикет окончания лекции.**

Вы заканчиваете хорошую лекцию. Разумеется, Вы не забудете сказать группе: "Хотите ли Вы что-нибудь спросить?" Но правила хорошего тона рекомендуют расставаться с взаимной благодарностью. Не только Вам - за отличное занятие, но и группе – за хорошую работу. Помните классическую уловку коммерсантов: говорить всем только приятное. Что

делать? - Сказать искреннее спасибо слушателям, как минимум за их внимание. Так хирург завершает удачную операцию: "Всем - спасибо." Это не только сиюминутная приятность, но и работа на перспективу. И последнее: помните американскую поговорку "Живи сам и давай жить другим"? Мы хорошо умеем благодарить, отдавать долги другим, но не менее важно позаботиться о себе. Возможность отдохнуть и расслабиться должна быть такой же дежурной жизненной вехой, как и эффективный труд. Тогда любимая работа никогда не станет ядовитой. Порадуйте, себя, пожалуйста!

## Содержание

<u>Введение</u> : как не надо работать. Зачем Вам это читать.....	2
<u>Основная часть</u> : Первое правило эффективного преподавателя: всё превращать в учебный процесс.....	4
Второе правило эффективного преподавателя: прежде чем начать занятие, нужно привести в порядок себя.....	6
Третье правило эффективного преподавателя: всё – для интересов группы, а не для одного её члена.....	11
Четвертое правило успешного преподавателя: помни о времени.....	14
Пятое правило эффективного преподавателя: говорить правильно и понятно.....	15
Шестое правило эффективного преподавателя: умейте привести в порядок слушателей.....	17
Седьмое правило эффективного преподавателя: адресная информация.....	19
Восьмое правило эффективного преподавателя: шире использовать интерактивные методы обучения .....	21
Девятое правило освоить обучение в режиме конференции.....	25
Десятое правило эффективного преподавателя: любое занятие стараться проводить как супервизию.....	25
Одиннадцатое правило эффективного преподавателя: использовать интеллектуальный транс.....	25
Двенадцатое правило эффективного преподавателя: .....	27
Тринадцатое правило эффективного преподавателя: тренируйте технику голоса.....	30
Четырнадцатое правило эффективного преподавателя: кодекс лектора.....	30
<u>Заключение</u> : Пятнадцатое правило эффективного преподавателя: этикет окончания лекции.....	31
Содержание .....	31
Рекомендуемая литература.....	32

### Рекомендуемая литература:

1. Загайнов Р.М. Дневник психолога, как осознанный долг. \\ "Мысль", Москва, 1991.- 167с
2. Мазурок В.А. Решетова Т.В. Лебединский К.М. Ресурсы повышения качества последиplomной подготовки врачей на примере анестезиологов-реаниматологов //Вестник СПб МАПО, №1 2010, с.56-65
3. Наумов Л.Б. Учебные игры в медицине \\ "Медицина", Ташкент, 1986.- 320с.
4. Нордстрем К.А. Риддерстрале И.И. Бизнес в стиле фанк\\ "Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге", Санкт-Петербург, 2000.- 272с.
5. Ретнев В.М. Фролов А.Ф. Ганин А.П. Долматов А.А. Решетова Т.В. Кулаев М.Т. Деловые, ролевые игры в медицине, как активная форма преподавания в практике обучения \\ [Методические рекомендации](#) Изд. Мордовского университета, Саранск, 1992.-24с.
6. Решетова Т.В. Супервизия – метод обучения, контроля и профессионального роста команды общей практики \\ ["Российский семейный врач"](#), 2001, N 3, с. 56-57