



ОРГАНИЗАЦИЯ DACUM-СЕМИНАРОВ

При организации и проведении DACUM-семинаров принято выделять три роли – это DACUM-координатор, DACUM-фасилитатор и помощник DACUM-фасилитатора.

Термин «DACUM-координатор» используется в отношении специалиста, планирующего процесс анализа профессии и осуществляющего необходимые организационные мероприятия, до проведения семинара, включая формирование комитета профессиональных экспертов так называемой «Экспертной группы».

Специалиста, непосредственно проводящего DACUM-семинар по анализу профессии, мы называем DACUM-фасилитатором. Хотя, при наличии способностей, один человек может совмещать роли и координатора, и фасилитатора. Часто эти функции исполняются разными людьми. В то время как работу координатора могут удовлетворительно выполнить многие (т.е. организационные работы по планированию семинара и мероприятия после семинара), работа фасилитатора требует некоторых особых личностных качеств и характеристик.

Основная функция помощника DACUM-фасилитатора заключается в оказании действенной помощи DACUM-фасилитатору при проведении семинара, а именно: ведение разборчивых записей формулировок, приклеивание карточек и листов, подготовка DACUM-таблицы, управление орг.техникой и пр.

Качество DACUM-семинара может значительно снизиться, если, к примеру, задачи по планированию DACUM-семинара и формированию Экспертной группы выполнены не на должном уровне. По этой причине на подготовительный этап к DACUM-семинару необходимо уделить большое внимание. Для этого DACUM-координатор должен четко понимать свои функции и обязанности.

Практические рекомендации по организации DACUM-семинаров.

Если Вам поручено выполнять функции DACUM-координатора, то знайте, что от Вашей работы зависит успех всего DACUM-семинара. Неправильное формирование Экспертной группы, определение небла-

гоприятной даты (без согласования с будущими членами Экспертной группы) для проведения семинара, упущения в подготовке аудитории и оборудования – это те факторы, которые, хотите Вы этого или нет, будут в дальнейшем напрямую влиять на эффективность DACUM-семинара. Для избежания подобных случаев, мы советуем поочередно сделать следующее:

❶ Определите предприятия, специалисты которых будут приглашаться на семинар.

Одним из первых решений, которые необходимо принять в начале выявления членов Экспертной группы, это – определение типов и размеров предприятий, которые должны быть представлены на семинаре.

Хотя некоторые DACUM-семинары отражают национальный или региональный масштаб, большинство из них основывается на участке рынка труда, который обслуживается конкретным учебным заведением. С этой точки зрения, участок рынка труда может быть определен в качестве того географического района, где большинство выпускников получают, или вероятнее всего получают работу.

❷ Определите состав членов Экспертной группы.

Одна из самых важных задач, связанных с DACUM-семинаром, заключается в выборе членов Экспертной группы. Отдельные члены, выбранные для участия в DACUM-семинаре, должны обладать рядом важных качеств. Правильный подбор таких членов Экспертной группы является, скорее всего, самым ключевым аспектом организации успешного семинара. Качество взаимосвязей, которые будут иметь место, также как и качество полученной, в результате работы, DACUM-таблицы, напрямую зависит от качества выбранных людей. Для их подбора, можно использовать следующие источники информации:

Коллеги-преподаватели. Их помощью, следует всегда воспользоваться для выявления потенциальных членов Экспертной группы. Коллеги могут знать множество фирм, контактных лиц из некоторых предприятий и организаций, и даже несколько имен возможных кандидатов. Позаботьтесь о том, чтобы коллеги не приводили только имена своих бывших выпускников или других людей, не совместимых по каким-либо причинам, с критериями выбора (рекомендуемые критерии см. ниже).

Бывшие студенты. В случаях, когда соответствующая учебная программа использовалась в течение нескольких лет, один или двое бывших студентов могут быть включены в состав Экспертной группы, если они соответствуют указанным критериям. В любом случае, включите работодателей - бывших студентов в список кандидатов в члены Экспертной группы.

Торгово-промышленная палата. Во многих странах Торгово-промышленная палата владеет списками различных работодателей по профессиональным категориям. Эти списки в определенных случаях могут быть предоставлены и для формирования Экспертной группы.

Решения в отношении работников, которые должны быть включены или исключены, должны приниматься, основываясь на критериях выбора. Опыт показывает, что процесс отбора должен руководствоваться следующими критериями:

- *Техническая квалификация.* Выбранные лица должны быть профессионалами высокого класса в своей работе, и должны быть осведомлены о современных разработках и нуждах в этой сфере. Большой стаж работы не всегда делает человека компетентным членом Экспертной группы. Зачастую, самого технически компетентного человека могут порекомендовать его коллеги.

- *Полная ставка.* Выбранные лица должны в настоящее время работать по своей профессии на полную ставку. Это помогает гарантировать условие их знаний и осведомленности по всем участкам работы.

- *Хороший собеседник.* Для обеспечения эффективности DACUM-семинара, члены комитета должны быть в состоянии объяснять вслух свою работу правильно и профессионально. Так как DACUM-семинар включает принципы мозгового штурма и достижения единомыслия, члены Экспертной группы также должны уметь выслушивать точки зрения других с уважением и эффективно участвовать в дискуссиях малых групп.

- *Командный игрок.* Члены Экспертной группы должны уметь взаимодействовать друг с другом, не доминируя над другими, но и не подвергаясь доминированию других. Они не должны слишком остро реагировать на критику, анализ или пересмотр их мнений. В идеальной ситуации, каждый выбранный член Экспертной группы должен хотеть принимать участие в процессе. Это исключает тех, кто был «послан на семинар» без объяснений или просто назначен руководством «поучаствовать» в работе Экспертной группы.

- *Полное обязательство.* Все члены Экспертной группы должны быть в состоянии полностью отделиться от DACUM-семинара на весь период его проведения. Важно сделать акцент на пунктуальность при посещении всех сессий, так как те, кто опаздывают, приходят только на часть семинара, пропускают вводную лекцию или дискуссию группы, могут серьезно нарушить работу семинара.

Хорошая Экспертная группа состоит из лучших экспертов, имеющихся в профессиональном мире. Иногда на DACUM-координатора оказывается давление, с целью включить людей из высших рядов руководства. Такому давлению надо стойко противостоять. Руководители отдела кадров и прочее высшее руководство часто не являются эффективными участниками, так как знают о профессии только поверхностно. Выбор менеджеров или кого-то еще, кто не соответствует критериям, не приносит пользы ни им, ни Экспертной группе.

③ Пригласите членов Экспертной группы и подтвердите их участие.

Две важные задачи должны быть осуществлены до DACUM-семинара: (1) связаться с работодателями, принимающими на работу выпускников вашего учебного заведения, и (2) связаться с возможными членами Экспертной группы.

Связаться с компанией. DACUM-координатор может постесняться связаться с работодателем с предложением поучаствовать на DACUM-семинаре и с просьбой отпустить одного из его лучших работников на два дня. Однако большинство работодателей на самом деле искренне заинтересованы в сотрудничестве с учебными заведениями профессиональной подготовки, когда они чувствуют, что их участие может принести плоды.

Главным побуждением связаться с работодателем должно быть желание убедить его в том, что колледж нуждается в помощи его предприятия обновить или разработать соответствующую программу обучения. DACUM-координатор должен заверить контактное лицо в том, что один или два специалиста необходимы для уточнения задач, выполняемых работниками анализируемой профессии. DACUM-координатор должен показать работодателю, насколько важны результаты DACUM-семинара, которые будут использованы учебным заведением для разработки учебного плана или учебной программы, по которым будут подготовлены квалифицированные работники для его и других предприятий.

Важно, чтобы DACUM-координатор лично позвонил по телефону, а затем нанес визит работодателю, чтобы объяснить DACUM-процесс и попросить его сотрудничества. Во время своего визита к работодателю, DACUM-координатор должен рассказать о DACUM-процессе и как будут использованы полученные результаты. Здесь появляется возможность предложить работодателю печатные материалы о DACUM-процессе и о вашем учебном заведении. DACUM-координаторы должны быть также готовы написать официальное письмо с просьбой оказания содействия, на официальном бланке своего учебного заведения.

Второй вариант, который может быть использован, когда имеется ограничение во времени или средствах на поездки – просто позвонить соответствующему представителю работодателя, и объяснить все по телефону. Хотя этот подход успешно применялся, работодатели, вероятнее всего, скорее примут просьбу к сведению, если DACUM-координатор посетит их лично. Личные визиты, конечно же, также позволяют произвести немедленный обмен соответствующими материалами, и являются лучшей возможностью для DACUM-координатора изучить предприятие. Личные визиты могут также позволить получить краткое личное интервью с одним или более возможных членов Экспертной группы, во время которых DACUM-координатор может прийти к мнению о том, обладает ли кандидат желаемыми характеристиками.

Третий вариант, успешно используемый некоторыми учреждениями, это – пригласить в учебное заведение представителей примерно дюжины или менее работодателей на вводное собрание по DACUM-у. Там, где приемлемо, этот подход предлагает значительную экономию времени DACUM-координатора, в сравнении с визитами в многочисленные компании и представительства.

Один из менее эффективных методов – это письменные контакты. Письменные обращения часто нацелены на менеджеров, которые хотя и захотят помочь, но могут быть не компетентны в этом вопросе. Эти лица могут не иметь достаточно информации касательно просьбы, и могут назначить себя или кого-то другого, не подходящего к данной функции по технической квалификации или личным характеристикам. Если DACUM-координатор использовал письменный подход, он должен дополнить его телефонными звонками с целью обсуждения своего предложе-

ния и типа работника, необходимого в качестве потенциального члена Экспертной группы.

Особенно важно, чтобы DACUM-координатор совместно с потенциальными участниками заранее согласовал наиболее благоприятную для них дату проведения семинаров – это может снять многие проблемы с обеспечением присутствия членов Экспертной группы.

④ Подготовьте аудиторию, оборудование и канцелярские принадлежности для проведения семинара

Чтобы сделать возможным осуществление взаимодействия на DACUM-семинаре, участников нужно рассадить удобно, так, чтобы они могли легко видеть и слышать друг друга, а также читать карточки, прикрепленные к стене. Самое лучшее, это рассадить участников в удобных стульях за столами, поставленными в форме полукруга. Участники должны сидеть напротив стены, где будут записаны и вывешены их идеи, однако они должны быть в состоянии видеть друг друга и слышать говорящего. В одном конце стены должен располагаться небольшой столик для помощника DACUM-фасилитатора.

Аудитория для проведения DACUM-семинара должна быть просторной и светлой. Необходимо предусмотреть наличие свободных стен для размещения наработанных флип-чартных листов, карточек и DACUM-таблицы. Чтобы не портить стены, рекомендуется приклеивать их при помощи бумажного скотча.

В аудитории должно быть достаточно места для расположения участников, а также размещения оборудования. Для работы с DACUM-таблицей (см. в данной главе раздел «Проведение DACUM-семинара») необходима свободная стена для размещения 4-8 флип-чартных листов, склеенных в 2 ряда (в зависимости от количества определенных членами Экспертной группы сфер работ и задач).

Для успешного проведения DACUM-семинара необходимы соответствующее оборудование и материалы. Примерный перечень такого оборудования и материалов, прилагается к данному пособию (см. Приложение №1).

Кроме того, было бы хорошо, если бы Вам удалось достать разработанный другими специалистами аналогичный Стандарт профессии. Это поможет членам Экспертной группы увидеть все ли они учли в ходе своего семинара, а также сравнить с тем, какой видят эту профессию коллеги из других регионов или за рубежом.

Хотя уже все важные организационные моменты должны были быть выполнены или начаты Вы или человек, назначенный Вами, должен вести тщательный мониторинг всех организационных вопросов по DACUM-семинару. Такие проблемы как, отсутствие чая или кофе по прибытию членов Экспертной группы, надлежащей подготовки комнаты или необходимых аудио и видео оборудования, может принести заметный ущерб Вашему семинару. Другие случаи, такие как, недостаточность еды на обед или нехватка материалов во время работы, могут создать для вас определенные трудности.



ПРОВЕДЕНИЕ DACUM-СЕМИНАРОВ

Непосредственное руководство DACUM-семинаром осуществляется DACUM-фасилитатором. Работа методиста требует искусного сочетания знания и навыков, науки и искусства. Поэтому необходимо, чтобы специалисты, планирующие проведение DACUM-семинаров, прошли соответствующий тренинг и получили опыт до проведения самого семинара.

Работа DACUM-фасилитатора требует некоторых особых личностных качеств и характеристик. Первый «портрет» DACUM-фасилитатора подготовлен в США в 1982 году. В декабре 1994 года, был проведен семинар «DACUM о DACUM-е», с шестью опытными DACUM-фасилитаторами в качестве членов группы экспертных работников и одним консультантом с международным опытом в качестве методиста DACUM-семинара. Результаты семинара также были проверены на национальном уровне квалифицированными специалистами (обычными пользователями процесса, проводившими шесть или более семинаров в прошлом) из Соединенных Штатов и Канады. Согласно комитету семинара «DACUM о DACUM-е», фасилитатор должен демонстрировать следующее рабочее поведение:

- Профессиональный имидж и внешность
- Чуткость к другим
- Способность достигнуть и поддерживать энтузиазм
- Чувство юмора
- Способность демонстрировать сочувствие
- Способность демонстрировать и поддерживать положительный имидж
- Терпеливость
- Способность принимать решения.

В дополнение, Роберт Нортон, проводивший более 300 DACUM-семинаров, считает, что фасилитатор также должен обладать следующими характеристиками:

- Навык в процедурах анализа профессии или деятельности
- Способность демонстрировать теплоту и устанавливать контакт с участниками
- Высокая чувствительность к вербальному и невербальному общению
- Способность побуждать и поощрять участников
- Желание брать на себя и «изображать» роль эксперта по процессу,

гармонируя с участниками, которые играют роль экспертов касательно содержания

- Способность оценить достоинства процесса работы в малых группах для того, чтобы участникам было разрешено проработать все моменты самостоятельно
- Отличные способности выслушивать говорящих и запоминать информацию, так как фасилитатор должен быть в состоянии «сохранить» многое из вклада участников в своей памяти и вспоминать их, когда нужно
- Способность достигать единодушия участников

По мнению, Бахрама Фарши-Джалали, эксперта консалтинговой компании «MBM-Guruhi» DACUM- фасилитатор должен уметь:

- Распределять время обсуждения по каждой теме
- Побуждать к высказыванию каждого участника семинара
- Слушать активно все мнения
- Проявлять открытость
- Создавать атмосферу доверия и дружелюбия
- Стимулировать творческие проявления участников
- Сохранять непредвзятость и нейтральность
- Помогать участникам преодолевать барьеры, возникающие в процессе совместной работы
- Различать процесс обсуждения от его содержания
- Принимать на себя ответственность за процесс дискуссии, а не за его содержание.

Помощник DACUM-фасилитатора должен уметь выполнять следующее: внимательно слушать членов Экспертной группы; получать указания от DACUM-фасилитатора; четко и быстро записывать. Он должен воздержаться от желания говорить или записывать формулировки задач до того, как DACUM-фасилитатор достигнет единомыслия среди членов Экспертной группы.

От помощника DACUM-фасилитатора может также потребоваться переписать всю информацию с флипа на бумагу в конце каждой сессии и в заключение семинара.

С учетом вышеперечисленного, можно сделать вывод, что проведение успешного DACUM-семинара требует от DACUM-фасилитатора множества навыков, многие из которых нельзя приобрести быстро. Описанные качества очень важны для исполнения его роли. Процесс требует более чем компетентного «лидера дискуссий» или «разработчика учебной программы».

DACUM-фасилитатор должен достигать и поддерживать темп работы Экспертной группы, балансировать участие ее членов, пояснять неясные моменты, находя больше подробностей, и настаивать на отборе самых подходящих формулировок задач. DACUM-фасилитатор должен мотивировать и вести группу, контролируя процесс, но никогда не навязывать участникам свое мнение, рассуждение о содержании.

Специалисты, рассматривающие возможность стать DACUM-фасилитаторами, должны тщательно проанализировать свои личностные качества и характеристики до принятия решения об участии в программе тренинга для DACUM-фасилитаторов. И те, кто отвечают за помощь в подборе обучающихся DACUM-фасилитаторов, должны иметь эти качества в виду, чтобы позволить всем участникам инвестировать свое время и энергию наилучшим образом.

Практические рекомендации по проведению DACUM-семинара.

Перед тем как приступить к детальному рассмотрению этапов проведения DACUM-семинара, мы решили дать ответ на следующий вопрос: Какие проблемы могут возникнуть при проведении DACUM-семинаров?

Существует ряд ситуаций, которые могут, и будут мешать DACUM-процессу и составлению таблицы. Здесь приводятся наиболее часто встречающиеся проблемы в работе Экспертной группы. DACUM-фасилитатор должен знать о них, чтобы при случае быть в состоянии применить рекомендованные коррективные действия для фокусирования внимания членов Экспертной группы и обеспечения качества конечного анализа³.

1. Экспертная группа слишком мала.

Экспертная группа, состоящая из трех или четырех людей, особенно представляет проблему. Обычно члены Экспертной группы служат группой поддержки для DACUM-фасилитатора, помогая ему определять точность и применимость предлагаемых формулировок. Если Экспертная группа слишком мала, у DACUM-фасилитатора меньше возможностей уточнять эти формулировки. Часто, возникает одно доминирующее лицо. Легче одному человеку взять на себя лидирующую роль, в которой он или она делает большинство информационных вкладов и поворачивает остальных играть вспомогательную и подтверждающую роль. Во-вторых, малочисленные Экспертные группы имеют тенденцию концентрировать свои предложения только вокруг нужд своих предприятий или организаций, даже если анализ требует более широкого диапазона охвата. И, наконец, малочисленные Экспертные группы имеют тенденцию концентрироваться на определенных участках или специальностях, могут быть недостаточно способными и осведомленными для рассмотрения разнообразных действий или специальностей, имеющих внутри профессии.

DACUM-фасилитатор должен постоянно уводить дискуссию от одного человека. Иногда, ему или ей может понадобиться игнорировать доминирующего человека, и постараться получать информационные вклады от других, поворачивая доминирующего в роль подтверждения вклада других. Когда малочисленная Экспертная группа становится слишком фокусированной на знакомой специальности, DACUM-фасилитатор должен периодически приостанавливать работу и напоминать о предварительно установленных рамках и разнообразии применения профессии. Также полезно искать подтверждения членов Экспертной группы в том, что они обладают достаточными знаниями или предыдущим опытом в применениях, которые они пытаются приуменьшить в дискуссиях. Другими словами, может понадобиться еще раз напомнить им, что они, на самом деле, способны справиться со всей широтой анализа. DACUM-фасилитатор может расширить масштаб анализа, постоянно задавая вопрос членам Экспертной группы о том, является ли каждое определение специфичным, и которые из них он может вынести на обсуждение, и сформулированы ли они адекватным образом для этой цели.

³ Заимствовано с "DACUM: Подход к учебным планам, изучению и оценке в сфере профессионального обучения", написанного Робертом Е. Адамсом, Отдел региональной экономической экспансии, город Оттава, Канада: Заново отредактировано в 1975 году, стр. 107-118.

2. Экспертная группа слишком большая

В случаях, когда Экспертные группы слишком большие (15 человек или более), возникают проблемы иного порядка. Ряд активных участников имеют сравнительно меньше возможностей давать свои предложения, если отсутствует точный план работы Экспертной группы, нацеленный на стимулирование активности каждого. Открытые усилия проделать это, однако, могут ослабить энтузиазм более говорливых членов Экспертной группы, которые явно готовы пояснить знакомые им задачи, возникающие при заполнении DACUM-таблицы.

В некоторых случаях, большие Экспертные группы состоят из таких членов, которые готовы просто посидеть и позволить более говорливым делать свои предложения. В интересах завершения анализа, DACUM-фасилитатор может позволить этой ситуации продолжаться до конца семинара. Однако, он или она должны принять меры по обеспечению того, чтобы подобная ситуация не стала проблемой. DACUM-фасилитатор может периодически обращаться к отдельным, менее говорливым членам, с просьбой описать применение обсуждаемых навыков на их предприятиях или специальностях. Это побуждает их к участию, и дает им возможность описывать различия, тем самым, уточняя задачи более конкретно. В реальности же, они начинают предлагать свои собственные определения задач, что в результате порождает в них энтузиазм от становления частью процесса выявления задач.

DACUM-фасилитатор также может призывать к участию менее говорливых членов Экспертной группы в тот момент, когда основные участники затрудняются подыскивать нужные слова для формулировки, и что более важно, на последних стадиях анализа, чтобы обеспечить приемлемость формулировок для всех участников семинара.

1. Участники рассажены неудобно.

Участники должны быть рассажены таким образом, чтобы все могли видеть стену и читать определения. Для Экспертной группы, состоящей из 5-12 человек, можно столы выстроить в ряд, напротив стены. Между столами и стеной должно оставаться пространство шириною в 3-5 м, а сами столы должны быть расположены полукругом.

2. Опоздание на ознакомительную лекцию.

Ознакомительная лекция, или ориентация, обеспечивает семинар рабочими рамками, и важно, чтобы все участники присутствовали, когда она начнется. Некоторые приходят на собрания только для того, чтобы высказать свою точку зрения. Они не имеют желания присутствовать на них все время. А другие приходят поздно ввиду неизбежных обстоятельств.

Опыт показывает, что таких людей лучше ознакомить с планом работы сразу же после их прихода и отдельно от группы. Это можно сделать, объявив перерыв на кофе. В работе с некоторыми членами Экспертной группы, наличие второго фасилитатора позволяет одному из них оставлять семинар, ознакомить вновь прибывшую группу с методами работы, и возвращаться с ними для краткого наблюдения и обзора проведенных в их отсутствие работ.

Опоздание одного из участников может помешать работе Экспертной группы, если для него или нее не будет проведена ориентация до того, как он или она начнет давать свои предложения. Проводить ориентацию сразу же после прибытия опоздавшего не предвидится возможным, лучше попросить вновь прибывшего воздержаться от высказываний до того,

как он или она не получают надлежащей ориентации. Опоздавший узнает много, наблюдая за работой Экспертной группы, и не будет чувствовать себя некомпетентным, для участия в работе сразу же после прибытия.

5. Участники, которые относятся к семинару как «просто к собранию».

Периодически, будут встречаться люди, особенно те, кто связан с профессией второстепенным образом и посещают большое количество собраний по долгу своей службы. Для них, учебный план и собрания, связанные с ним – это просто возможность встретиться со старыми знакомыми и обсудить различные проблемы, в том числе, поднять свои, наболевшие.

Такого человека возможно будет нелегко убедить в том, что семинар, это - мероприятие, требующее осуществления усердной работы в минимальные сроки, и, что он или она должны быстро научиться работать в заданных рамках, для того, чтобы была достигнута поставленная цель. Лучше всего будет поговорить с таким человеком наедине, при первой же появившейся возможности, например в перерыве на кофе, чтобы обсудить рассматриваемые вопросы с ним отдельно и уговорить его принять более объективную точку зрения и работать вместе с командой.

6. Участники, заинтересованные в престиже рассматриваемой профессии.

Иногда Вам могут встречаться люди, которые уверены, что престиж профессии поднимется, если будет достигнут престиж программы обучения. Такой человек может не пожелать, чтобы мероприятия такого рода проводились, для точного определения того, что подразумевается под рассматриваемой профессией, чтобы ее истинная природа не обнаруживалась. Он или она будут ходить вокруг рассматриваемых вопросов, пытаясь преувеличить или уменьшить их, вместо того, чтобы участвовать в процессе перечисления количества легко выполнимых задач. Экспертная группа может работать достаточно быстро в выявлении процедурных задач профессии, и этот человек постарается завлечь ее в дискуссии о связанных проблемах, таких как философия профессии, ее долгосрочное будущее и последствия технических перемен.

Имеется несколько приемов, посредством которых DACUM-фасилитатор может преодолеть сопротивление подобного рода.

Вы можете игнорировать комментарии подобного человека и обращаться к другим членам Экспертной группы, чтобы получить информацию по конкретным обсуждаемым вопросам. Хотя, такой человек окажет сопротивление, и постарается говорить о чем-то своем, DACUM-фасилитатор должен приуменьшать его слова и позволять остальным высказывать свои точки зрения. В этом случае, такой участник может утихомириться и постепенно влиться в ритм работы Экспертной группы. Если же, участник реагирует на Ваш шаг, становясь еще более активным в своем выступлении, можно положиться на других членов, которые могут вмешаться и воспрепятствовать его негативному поведению. Вы можете отозвать этого человека в сторону, в манере, которая импонирует Вам наибольшим образом, и заново объяснить природу проводимого мероприятия, и даже посоветовать уйти с семинара, если его или ее надлежащее участие в семинаре не представляется возможным.

Иногда, такой человек может настаивать на том, что на самом деле, анализируются всего лишь одна или две задачи, присущие рассматриваемой сфере, или что рассматриваемая сфера не значительна или не

достойна внимания для подобного рода анализа. В таком случае, будет полезным, продолжать работу, невзирая на подобное несогласие, и позволить другим продолжать выявлять задачи данной сферы. Это обнаружит отношение и неразумные аргументы несговорчивого участника перед всеми членами Экспертной группы. Короче говоря, это будет конкретным шагом в деле содействия Экспертной группе, обладающей компетентными знаниями по рассматриваемой профессии, контролировать ситуацию, которую не удастся контролировать DACUM-фасилитатору.

7. Участники, озабоченные обучением, нацеленным на поднятие престижа программы.

Некоторые люди могут считать, что DACUM-таблица отображает сложные теории и принципы из различных сфер, а выпускник такой программы может выглядеть более искушенным в ряде вопросов, тем самым, поднимая престиж профессии. Таких людей не всегда легко распознать и проконтролировать, так как DACUM-фасилитатор не всегда может быть уверен в необходимости какой-то определенной информации и задачи, до того, как ему удастся инициировать дискуссию. Иногда, такой человек может постараться оказать влияние на остальных членов Экспертной группы, чтобы они работали над ненужным содержанием рассматриваемых вопросов. DACUM-фасилитатор должен оставаться внимательным к факту того, что они могут находиться под влиянием кого-то или чего-то, находящегося за пределами их профессионального суждения. В дополнение к приемам, описанным в пункте (6), DACUM-фасилитатор может обратить внимание Экспертной группы к работам других семинаров, где наблюдалась такая же тенденция, и описать трудности, возникшие в последствии их, а также выразить желание, чтобы он не пришел к такому же плачевному результату, как и те Экспертные группы. Большинство членов воспользуются данной возможностью отвергнуть влияние человека, начинающего такую проблему.

8. Участники, озабоченные знанием, как таковым.

Люди, убежденные в доминирующем значении знаний в системе обучения, черпают свои убеждения из следующих источников:

-Присутствуют люди из сферы зарождающихся специальностей, которые были неправильно трактованы с точки зрения требований к задачам. Это особенно заметно в специальностях, зарождающихся из совокупности нескольких других специальностей. Появляется тенденция попытаться предугадать, какие знания нужны одновременно в нескольких сферах профессии, и подумать, что это позволит выпускнику программы сразу же занять престижную должность в новой профессиональной сфере.

-Имеются специалисты, которые традиционно предоставляли производственную практику для учащихся профессиональных учебных заведений. Для них обучение – это часть индивидуального прогресса, который достигается в учебном заведении, а не на производственной практике. Им трудно определить, что делает человек в работе, и какие навыки должны быть приобретены там.

-Имеются лица из непрофессиональных специальностей, работающие под усиленным профессиональным управлением или контролем. Так как их собственное обучение было тесно связано с приобретением знаний, обычно такие профессионалы не привыкли уточнять задачи путем такого семинара, и могут воспротивиться участвовать в подобном роде занятий, считая, что сами по себе знания более важны, нежели профессиональные навыки.

-Иногда у них возникает сильное чувство, что базовая информация и теоретические знания неотъемлемы для того, чтобы работник научился профессионально изъясняться и качественно справляться с задачами, чтобы приносить пользу в занятой специальности. В таких случаях, хорошо, если DACUM-фасилитатор приведет пример, позволяющий увести их от такого чувства. Очень легко указать на такие специальности как медицинский работник или преподаватель, где все больше акцента делается на теоретические знания и исключение освоения полезных профессиональных задач. В этот момент можно остановиться и поразмыслить на эту тему, прежде чем продолжить свою работу. Люди, для которых эта тема важна, будут оказывать сопротивление мероприятиям семинара, пока не будут проведены такие дебаты.

9. Участники, считающие, что знания напрямую приводят к способности справляться с задачами.

Самоучкам, много читающим техническую литературу, чтобы идти в ногу со своей профессиональной сферой, иногда трудно отделять и определять задачи. Они считают, что успех пришел к ним только благодаря большому количеству знаний, приобретенных ими самостоятельно. Как следствие, такие люди предпочитают определять задачи посредством определения элементов знаний, которые на их взгляд помогают развивать навыки выполнения задач.

С такими людьми обычно труднее работать, чем с членами Экспертной группы, получившими формальное обучение, чьи информационные вклады наиболее точны. DACUM-фасилитатор должен прилагать дополнительные усилия, чтобы помогать таким людям преобразовывать свои идеи в формулировки задач. Тем не менее, их вклад важен, так как они обладают обычно широким кругозором, который может привести к улучшению диапазона обсуждаемых вопросов.

10. Участники, озабоченные решением проблем, в аналитическом мышлении и первичной целью.

Кто-то может считать, что процесс аналитического мышления для решения проблем является самым ключевым компонентом любой программы обучения. И они отказываются участвовать в прямом определении действий, задач и навыков, в которых нужно применять свои знания, и отговаривают других делать это. DACUM-фасилитатору часто придется противиться такому поведению, приуменьшая влияние таких людей.

11. Участники, заинтересованные больше в отношениях, нежели в навыках.

Некоторые члены Экспертной группы показывают больше интереса в рассмотрении желаемых отношений работника, чем в определении задач. Такой человек будет доказывать, что проблема, существующая в данной отрасли, исходит из неправильного отношения, а никак не из плохо определенных задач, и он или она попытается поменять течение дискуссии от определения формулировок задач к описанию отношений. Это может произойти из-за их неспособности определять задачи, так как им не хватает точных знаний по специальности. Или же, это может быть из-за акцента на существующую рабочую роль, связанную с взаимоотношениями между работниками или общей продуктивностью работы.

DACUM-фасилитатор может применить три приема, чтобы побудить такого человека функционировать в качестве члена Экспертной группы.

Во-первых, нужно напомнить этому члену Экспертной группы, что перечень поведения (черт характера и отношения) будет составлен согласно стандартному процессу DACUM-анализа специальности.

Во-вторых, DACUM-фасилитатор может попросить члена Экспертной группы определить, ЧТО он или она подразумевает под словом «отношение» когда говорит об этом, и как оно должно проявляться в рабочей среде.

В-третьих, DACUM-фасилитатор может заново описать и расширить главную причину того, зачем нужно сначала получить обширное описание требуемых задач. Невозможно разработать отношения, если нет подходящей задачи или компетенции, на которых они будут строиться.

12. Участники, озабоченные соблюдением точности применения правильной технической терминологии.

Иногда Вам будут встречаться люди, заинтересованные в статусе специальности и будут настаивать на использовании «правильной» терминологии в каждом случае. Такой человек может замедлить темп работы Экспертной группы и начать спорить об адекватности выявленных задач, тем самым, мешая процессу мозгового штурма. Это чаще происходит в семинарах по специальностям, в которых существуют различные мнения.

DACUM-фасилитатор легко может разрешить эту проблему, соглашаясь использовать оба предлагаемых определения. Часто, все, что вызывает споры, это – выбор описательных слов. Это можно разрешить, поместив альтернативное слово в скобках за основным словом, чтобы удовлетворить обоих оппонентов.

Другой прием – DACUM-фасилитатор продолжает настаивать, что редактирование формулировок будет проделано в конце семинара. DACUM-фасилитатор должен подчеркнуть, что мозговой штурм будет продолжен, а конечное редактирование будет произведено в более подходящее время, по мере составления таблицы.

13. Участники с узкой специальностью обучения.

Некоторые специальности имеют историю стандартизированного обучения, через которую проходит большинство специалистов, которые приобрели профессиональную компетентность. Это может быть учебная программа по информационным блокам; обучение в качестве подмастерья; или поэтапное продвижение по работе, где учащийся учится выполнять каждую задачу адекватным образом, и, в конце концов, учится совершать действительные задачи профессии. В таких случаях, члены Экспертной группы будут часто задаваться вопросом о том, насколько это разумно пытаться изменить принятые методы обучения. Они выдвигают такие аргументы, как «Существуют неявные преимущества для людей, которые должны проходить обучение подобным методом», «Это - хорошая дисциплина» и «Это сделает из учащегося хорошего человека».

Такие ситуации намекают на необходимость частого обзора принципов DACUM-а. DACUM-фасилитатор должен выйти за пределы краткой первичной ориентации, и обратиться к изначальной причине, поддерживающей использование данной процедуры. DACUM-фасилитатору также нужно будет убедить членов Экспертной группы, что система DACUM-а содержит схожие методы обучения, и что учащийся скоро должен будет продемонстрировать свое умение выполнять задачи и продвигаться дальше по службе.

Другой человек такого типа – это профессионал, уверенный в том, что все обучение происходит при помощи книг и лекций. Книги и лекции обязательны для большинства профессионалов, и они считают, что и

другие должны учиться таким же образом, чтобы стать гибкими и творческими, как они сами, в своей профессии.

14. Участники, считающие, что существует лишь один путь обучения их специальности.

Иногда Вы можете сталкиваться с трудностями в работе с людьми, обладающими обширным опытом достаточно успешного проведения обучений в рассматриваемой профессии. Считается, что это оптимальный метод обучения специальности, и ничто не должно изменять ее. Это иногда становится очевидным при пересмотре DACUM-таблицы для установления хронологии. Если определенная последовательность усвоения задач была принята за норму в данной сфере на протяжении многих лет, участник может захотеть оставить эту форму, считая, что кто-то, когда-то проделал исчерпывающий анализ, и выявил оптимальный путь предоставления обучения. В таких случаях, DACUM-фасилитатор должен остановить дебаты, рассмотреть все проблемы, и постараться выявить истоки принятых норм, с целью определения их адекватности для применения в системе DACUM-а.

15. Участник, который отвергает DACUM-подход.

Периодически, Вы будете встречаться с такими членами Экспертной группы, которым не будет нравиться DACUM-подход за его позвольность. Они считают его слишком либеральным, потому что он позволяет людям определять, что они будут изучать. Они будут подозревать, что это приведет к упадку дисциплины, считающейся важной для данной сферы деятельности.

Такие люди типично применяют авторитарные и авторитетные методы работы со своими подчиненными. Они боятся, что воспитание нового типа работников, способных свободно мыслить и действовать, приведет к тому, что они будут принимать точки зрения, противные консервативным практикам отношений, принятым в этой профессии. Таких людей легко узнать по таким ремаркам, как: «Не вижу ничего плохого в нашей нынешней системе. Нам нужно только ужесточить требования по найму, чтобы могло поступать намного меньше людей. Тогда мы будем иметь дело только со «сливками» профессионалов нашей специальности».

Самый эффективный метод борьбы с таким явлением – это для DACUM-фасилитатора призвать к дискуссии и остальных членов Экспертной группы по поводу этих ремарок. Обычно, DACUM-фасилитатор может полагаться на одного или более членов Экспертной группы, являющихся адекватно чувствительными к потенциалу DACUM-процесса (даже с ограниченными знаниями о нем) для того, чтобы сбалансировать участие негативно настроенных членов Экспертной группы.

16. Участник, который говорит только для того, чтобы что-то сказать.

В некоторых Экспертных группах встречаются люди, которые обожают собрания, довольно говорливы и любят дискуссии. Они предпочитают не ввязываться в тяжелую работу, и относятся к работе Экспертной группы, как к возможности высказаться вслух.

Если в Экспертной группе превалирует такое настроение и от этого страдает его работа DACUM-фасилитатор должен еще раз ознакомить

его с работой, лежащей перед ним, и попросить их ограничивать дискуссии к ныне рассматриваемым задачам, в интересах времени и качества. В прошлом прилагались усилия в применении таких приемов как, концентрировать внимание Экспертной группы более точно на целях, или побуждать его продвигаться к завершению процесса перечисления задач. Можно также упомянуть, что более 500 специальностей в 20 странах успешно применяли DACUM-процесс для анализа всех типов специальностей, профессий и процессов. Обычно, один из этих приемов или их комбинация срабатывает эффективно. В исключительных случаях, может быть необходимым распустить Экспертную группу и начать работу с новой Экспертной группой.

17. Негативный критик.

Существуют люди, которые очень преуспевают в критике предложений других людей: «Эта задача не определена правильно», «Эта задача не относится к рассматриваемой обязанности», «Эта задача слишком значительна, чтобы относить ее к такой специальности, как наша», «Задача на самом деле гораздо сложнее, чем мы о ней отзываемся». В то же время они будут избегать возможности высказывать свои мнения.

Такие люди могут негативно контролировать работу группы. Возможно, самый лучший способ справиться с этой потенциальной проблемой – это прямо обсудить ее, прося каждого ограничить свои высказывания до конструктивных предложений или альтернатив, а не критик.

Другой полезный путь – это внимательно слушать их разговор и сразу записать их слова на карточку и поместить ее на стене. Определение ряда задач подобным образом в прошлом было эффективным и приводило к перемене к позитивному подходу.

Единственным другим эффективным приемом было поощрение действий Экспертной группы разобраться с этой проблемой. DACUM-фасилитатор должен избегать личного участия в возникающих спорах.

18. Участник, который боится говорить, чтобы не выглядеть глупым.

Временами Вам будут встречаться компетентные участники, известные специалисты, которые никогда не работали в условиях, когда им надо было описывать характеристики или требования к той или иной специальности. Такой участник попытается воздержаться от активного участия в работе группы, хотя он или она, по-видимому, знает, что останавливает работу семинара, и мог бы как-то помочь предотвратить это. Такой специалист может бояться, что его неспособность красиво изъясняться выставит его некомпетентным в технических вопросах перед коллегами и перед Экспертной группой. Важно, чтобы DACUM-фасилитатор заметил такого человека, до того, как Экспертная группа начала свою работу и постарался побудить его к участию в разговоре. Это легко сделать, если задать ему вопросы относительно сжатых формулировок, предложенных другими членами группы, и попросить его их перефразировать. DACUM-фасилитатор также должен использовать любую возможность для вовлечения такого участника в процесс с тем, чтобы он или она начали чувствовать себя полезным для Экспертной группы.

Этапы проведения DACUM-семинара

Методист должен понимать, что DACUM-процесс не является неопределенным и неструктурированным. Хотя некоторые этапы процесса отличаются своей гибкостью, тем не менее процесс характеризуется несколькими точными параметрами, и имеет определенную последовательность. В приложении №5 имеется примерная программа проведения DACUM-семинаров, основная идея которой заключается в демонстрации временного графика проведения семинара.

На практике допускаются некоторые отклонения от времени, указанного в плане. Данная разбивка времени не обязывает, а наоборот, помогает получить определенное представление о распределении времени на DACUM - семинарах. График времени не менее важен, чем создание в группе приятной и продуктивной атмосферы, которая ведёт к успешным результатам! Основным правилом работы является: “Мы используем столько времени, сколько нам необходимо”.

В процессе проведения DACUM-семинара необходимо поочередно пройти следующие этапы:

1. Характеристики профессии - проведение мозгового штурма.

Теперь Вы готовы получить прямой вклад от Экспертной группы, и одновременно начинаете устанавливать личный контакт с каждым экспертом. Проведение мозгового штурма по всем характеристикам профессии или аспектам профессии в работе дает Вам возможность собрать ценные данные от каждого члена Экспертной группы, что поможет Вам начать понимать их работу, так же, как и предоставит необходимые данные для выявления сфер работ.

Когда начинает разворачиваться процесс мозгового штурма, Вам может понадобиться напомнить членам Экспертной группы о правилах мозгового штурма — особенно, о том, что никакая критика мнений других экспертов не допускается. В качестве DACUM - фасилитатора, Вы можете задавать уточняющие вопросы, но не должны делать никаких оценивающих комментариев. Вы также должны аккуратно записывать в точности все, что произносят члены Экспертной группы. Если какие-то комментарии слишком многословны, резюмируйте их и спросите, согласны ли они с Вашим резюме.

Важно отметить, что во время сессии мозгового штурма, Вы должны начать понимать предстоящую работу членов Экспертной группы. Вы также должны способствовать выявлению некоторых потенциальных сфер работ. Определять сферы работ будет Экспертная группа, но поняв их смысл, Вы можете задавать вопросы, которые облегчат процесс выявления.

2. Осуществление обзора сфер работы профессии

Основная цель этого обсуждения состоит в том, чтобы четко установить параметры профессии, подлежащей анализу. Каждый участник должен знать, какие сферы работ или профессиональные специальности должны быть включены в анализ, а какие исключены из него.

Название профессии, определенное членами Экспертной группы будет в дальнейшем записано в документе, получаемом выпускником курсов профессиональной подготовки и переподготовки незанятого населения. Эта работа проводится методом опроса: какое название

профессии используется на их предприятиях и в учебных заведениях, какое название допускается законодательством, какое признается для записи в Трудовой книжке. Все высказанные названия обсуждаются и аргументируются. После того, как все участники пришли к единому названию, оно записывается на флипчартном листе.

Затем участники обсуждают, какой **уровень компетенции** (разряд, класс и т.п.) члены Экспертной группы считают приемлемым для подготовки и переподготовки взрослого незанятого населения на краткосрочных курсах. От этого зависит объем знаний, который необходимо будет освоить потенциальному обучаемому, а также запись в документе, получаемом выпускником курсов. После того, как все участники пришли к единому мнению, оно также записывается на флипчартном листе рядом с уже определенным названием профессии.

Примечание: Чтобы завершить это обсуждение, Вы можете обвести поля названия профессии ярким цветным маркером и объявить, что им предстоит дать основательное определение этой работе.

3. Добиться определения сферы работ профессии.

После того, как участники и DACUM-фасилитатор поняли, что они удовлетворены полученным определением рабочей профессии, то они готовы начать выявлять широкие сферы работ профессии, под которыми поместятся специфичные задачи. Здесь DACUM-фасилитатор должен с энтузиазмом использовать управленческий стиль. На этой стадии Экспертная группа будет не уверена в себе и ей потребуется значительное руководство.

Начните с объяснения того, что сфера деятельности – это обширный участок работы, состоящий хотя бы из 6 и до 20 связанных между собой задач (операций/заданий, которые должен уметь выполнять специалист по анализируемой профессии). Основное различие между сферой работ и задачей лежит в масштабе выполняемых действий.

У участников, скорее всего, возникнут трудности в различении формулировки - задача от формулировки - сфера работ. Приведите пример, что сфера работ – это содержание двора в чистоте, а задачи это – конкретные действия: постричь газон, подмести тротуар, очистить урны и пр.

По мере поступления предложений по формулировкам сфер работ, Вам нужно будет добиваться согласия всех членов Экспертной группы. Для этого понадобится провести некоторое время в обсуждении, задавая наводящие вопросы с целью сбора большей информации. На данной начальной стадии, Вам понадобится осуществлять руководство в отношении формулирования сути сфер работ. Хотя для большинства профессий присущи 6-12 сфер работ, Вы должны продолжать получать мнения экспертов до тех пор, пока участники не почувствуют, что они исчерпали все имеющиеся возможности.

К завершению данной фазы анализа, DACUM-фасилитатор может сказать: «Можете ли Вы вспомнить какие-либо рабочие задачи, которые не совсем подпадают под определения предложенных вами сфер работ для участия?» Существование таких рабочих задач говорит о том, что нужно ввести новую сферу работ.

Важно, чтобы на данной стадии, DACUM-фасилитатор несколько раз подчеркнул, что формулировки будут пересмотрены и дополнены поз-

же. Здесь целью должно быть добиться от членов Экспертной группы насколько возможно быстрого определения, сфер работ. Проводить долгое время над получением согласия по формулировкам обширных сфер работ на данной ранней стадии будет, скорее всего, не продуктивным.

Примерно за час обсуждений, DACUM-фасилитатор должен составить список большинства сфер работ по анализируемой профессии. После того, как мнения будут исчерпаны, необходимо пройти по списку, зачитывая каждую из них вслух.

4. Достигнуть согласия по начальной хронологии сфер работ.

После того, как Экспертная группа была удовлетворена тем, что все сферы работ были выявлены, попросите ее по своему выбору придать им хронологию сверху вниз. Подчеркните, что хронология – это не надевание приоритетом, а расстановка обязанностей в логическом, нормальном, рабочем порядке. Не волнуйтесь, если две или более сфер работ не имеют своего определенного порядка выполнения. Такая хронология по выбору обычно помогает членам Экспертной группы увидеть общую структуру работы быстрее, чем, если бы они попытались это сделать, не придавая сферам работ хронологический порядок.

Несколько примеров формулировок сфер работ включают следующее:

- Осуществлять диагностические тесты
- Содержать оборудование для сварки
- Осуществлять сварочный процесс
- Обслуживать охлаждающую систему
- Осуществлять профилактические действия (предотвращающее содержание)
- Осуществлять бухгалтерскую деятельность
- Готовить письменные документы
- Продолжать профессиональное развитие

5. Проведите мозговой штурм для того, чтобы получить формулировки задач.

После того, как сферы работ были установлены и расположены в желаемом хронологическом порядке, Вы должны быть готовы к тому, чтобы сконцентрировать свое внимание на одной сфере, которую будет не очень трудно описать. Обычно, Экспертная группа может предложить сферу, в которой можно без особого труда определить задачи.

Этот шаг, как и в случае выявления сфер работ, также является преимущественно деятельностью мозгового штурма. Это - основная и ключевая фаза DACUM-процесса, так как определение задач по каждой из сфер работ приводит к возникновению «сердцевины» таблицы. Это вокруг этих задач (которые, некоторые специалисты называют также навыками или компетенциями, которых предстоит достигнуть) будет позже структурирована программа обучения.

Начните выявление задач, посредством выбора сферы работ, попросив членов Экспертной группы провести мозговой штурм по ней. Его нужно проводить во многом так же, как и начальный мозговой штурм с одной лишь разницей – внимание должно концентрироваться на одной определенной сфере работ. Не просите членов Экспертной группы формулировать задачи во время мозгового штурма, необходимо только определить рабочие действия. Нужно задать простой воп-

рос: «Что Вы делаете, когда работаете в этой сфере работ?».

Примечание: Лучше попросить желающих дать ответ, нежели заставлять каждого высказать свое мнение..

6.Согласовать формулировки задач.

После окончания мозгового штурма по формулировкам задач, попросите членов Экспертной группы просмотреть полученный материал и, по возможности, выявить задачи, которые отражают деятельность конкретной сферы работ.

По мере того, как Экспертная группа начнет описывать деятельность по первой сфере работ, важно, чтобы помощник DACUM-фасилитатора записывал согласованные формулировки задач по деятельности, а DACUM-фасилитатор быстро помещал их на стене (или мягкой доске – Soft board), предотвращая негативные комментарии и дебаты. После того, как одна задача была зафиксирована, обсуждена и согласована, Вы сразу же должны перейти ко второй задаче из списка. Для некоторых формулировок задач потребуется мало или совсем не потребуется обсуждение, и все согласятся с ней очень быстро, в то время как для других, будет более сложно добиться общего согласия. В некоторых случаях хорошо поместить «сложные» формулировки задач на «парковку» и возвратиться к ним позже, когда «остынут» эмоции.

Часто бывает полезным задавать членам Экспертной группы вопросы о том, какие действия используются для выполнения той или иной задачи. Если используются иные действия, значит, это другая задача. Это также другая задача, если для ее реализации привлечены другие знания или навыки. Например, если задача сварщика состоит в резке металла, Вы должны спросить, какая резка подразумевается: труб или листов? Действия довольно разные, и ситуация говорит о необходимости двух формулировок задач, если будут осуществляться оба действия. Определитель действия нужен для формулировки большинства задач, чтобы сделать их ясными.

Вы должны напомнить участникам, что на этой стадии все осуществляется по их выбору, как нравится им, и они не должны слишком беспокоиться об абсолютной точности каждой формулировки.

Если члены Экспертной группы не должны слишком беспокоиться о качестве формулировок задач на данной стадии, то DACUM-фасилитатор должен проявлять беспокойство. Эффективный DACUM-фасилитатор должен быть экспертом в постановке хороших формулировок задач для того, чтобы направлять работу Экспертной группы. Возможно, самое трудное для DACUM-фасилитатора – это способность четко видеть различия между формулировками, отражающими сферы работ и задачами. DACUM-фасилитатор должен не только различать их, но и помочь Экспертной группе понимать эти различия. А это означает, что DACUM-фасилитатор должен знать критерии, характеризующие задачи. сформулированные высококачественно

По мере продвижения процесса вперед, чем лучше будет качество предлагаемых членами Экспертной группы формулировок, тем меньше времени потребуется на их обзор и усовершенствование.

При детальном разборе сферы работ, участникам иногда хочется предложить формулировки задач и для других сфер. Этому порыву нужно воспрепятствовать: если сфокусировать внимание на более чем одной

сфере работ, то это может привести к преломлению аналитического процесса. Аналогично, иногда группа может захотеть организовать расстановку формулировок задач в хронологическом порядке во время их начального выявления. Вы должны напомнить им, что серьезное рассмотрение формулировок задач и их расстановка в хронологическом порядке произойдет позже, после выявления их всех. Если же специфика процесса требует, то может быть полезным расставить по порядку все задачи для того, чтобы помочь притоку идей.

После того, как участники исчерпались в поиске задач для одной сферы работ, DACUM-фасилитатор должен спросить, готовы ли они перейти к следующей. DACUM-фасилитатору нужно остерегаться того, чтобы прерывать их деятельность раньше времени, и он никогда не должен объявлять перерыв в середине дискуссии о сфере работ. DACUM-фасилитатор может направлять Экспертную группу в выборе следующей сферы работ для разбора, в которой задачи будут схожи с той, что только что была завершена.

Экспертная группа может увязнуть когда она будет переходить от процедурных задач к аналитическим или к задачам, посвященным решению проблем. Каждый раз, когда Экспертная группа кажется увязающей, Вы должны показывать энтузиазм и необходимое направление, чтобы процесс продолжал двигаться. Это не означает внезапную перемену с доминирующей роли к доминирующей, когда Вы начинаете говорить членам Экспертной группы, что такое задачи, вместо того, чтобы слушать их.

Продолжайте данный процесс, пока группа не закончит разбор всех сфер работ. Так как, на данную стадию DACUM-семинара всегда уходит большая часть отведенного на семинар времени, она может стать испытанием выносливости, терпеливости всех, и соблюдения ими процесса. DACUM-фасилитатор должен оставаться энтузиастом и поддерживать контроль над группой, но также и постараться привнести немного юмора и смеха в процесс. От того, на сколько долго остается DACUM-фасилитатор высоко мотивированным и преданным выявлению задач, его пример будет копироваться также и членами Экспертной группы.

Роль DACUM-фасилитатора заключается в управлении процессом работы в группе. Часть этой роли заключается в оказании помощи членам Экспертной группы найти глаголы, наиболее точным образом отражающие действия, которые они совершают. Многие другие специалисты предпочитают путь оказания такой помощи, задавая наводящие вопросы членам Экспертной группы пока они не достигнут надлежащего комплекта слов. Это обычно можно сделать, прося членов Экспертной группы использовать язык рассматриваемой профессии. Просто попросите членов Экспертной группы подумать о том, что специалисты на предприятиях или в организациях говорят о данной сфере работ.

Кроме того, членам Экспертной группы необходимо рассмотреть еще 3 сферы работ, такие как: «Организационные работы», «Завершающие работы» и «Повышение квалификации». Они составляют для каждой профессии в обязательном порядке.

Первой сферой работ всегда являются «Организационные работы». «Завершающие работы» и «Повышение квалификации» вставляются в конце. По «Организационным работам» и «Завершающим работам» также определяются и записываются после обсуждения и всеобщего согласия соответствующие задачи. По сфере работ «Повышение квалифи-

кации» участники обсуждают, принимают при общем согласии и записывают на метакартах все те возможности, которые может иметь специалист в данной профессии для повышения своей квалификации – наставничество, самообразование, Интернет, спец. курсы и т.п.

Сферы работ записываются на метакартах, желательно другого цвета, чем те, на которых записаны задачи и вывешиваются на стене или мягкой доске слева. Затем к каждой сфере работ справа прикрепляются метакарты с записью задач в том порядке, в каком они осуществляются. Каждая сфера работ обозначается одной из букв алфавита, а задачи – соответственно этой буквой и порядковым номером.

Примечание: Задачи – это действия по отношению к сфере работ.

В результате у вас получится нижеследующая DACUM-таблица, (см. Рисунок №1).

| Сферы работ | Задачи | | |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-------------|
| Организационные работы (А) | Подготовка раб. места (А1) | Инструктаж по ТБ (А2) | Другое (А3) |
| Пошив изделия (В) | Пошив карманов (В1) | Втачивание рукавов (В2) | Другое (В3) |
| Влажно-тепловая обработка (С) | Утюжка деталей (С1) | Использование манекена (С2) | Другое (С3) |
| Завершающие работы (F) | Утюжка деталей (F1) | Использование манекена (F2) | Другое (F3) |
| Повышение квалификации (H) | Стажировки (H1) | Обмен опытом на предприятии (H2) | Другое (H3) |

Рисунок №1 Порядок расстановки метакарт с описанием сфер работ и задач

После того, как члены Экспертной группы сформировали сферы работ и сгруппировали в них все задачи, проводится **оценка частоты, важности и сложности** по всем задачам.

Для этого составляется специальная матрица. Для ее изготовления используется несколько флипчартных листов. Можно склеить 4-8 флипчартных листа в 2 и даже в 3 ряда (в зависимости от количества определенных членами Экспертной группы сфер работ и задач). Полученный большой склеенный лист делится горизонтальными линиями на ряды таким образом, чтобы получилось столько рядов, сколько составлено сфер работ.

Затем, каждый ряд, обозначающий сферу работ, делится на столько ячеек, сколько задач получилось в результате обсуждения по соответствующей сфере работ. Например, в сфере работ по «Организационным работам» получилось 5 задач. Тогда делим этот ряд на 5 ячеек и нумеруем их. Если в сфере работ «Повышение квалификации» получи-

лось 6 задач, то этот ряд делится на 6 ячеек. Вся матрица готовится таким же образом.

В чистом виде матрица выглядит следующим образом (см. Рисунок №2):

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | | | | | |
| B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | | | |
| C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 | C7 | C8 | C9 | |
| D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | | | |
| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | | |
| F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | | | | | |
| H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | H6 | | | | |

Рисунок №2. Матрица, подготовленная для проведения оценки частоты, важности и сложности задач

Отмечать частоту, важность и сложность задач необходимо следующим образом - каждый член Экспертной группы, **индивидуально**, исходя из собственного опыта, подходит к подготовленной и вывешенной матрице и отмечает на ней 5 наиболее часто встречающихся в его практике задач. Затем другим цветом или значком, но таким же образом отмечаются наиболее важные и наиболее сложные задачи.

Отметки лучше делать цветными фломастерами, например: частота – синим, сложность – красным, важность – черным. При отсутствии цветных фломастеров, отметки можно ставить различными знаками (галочкой, крестиком, точкой и т.п.).

| | | | | | | | | | |
|--------|-------|------|--------|-------|-------|----|----|-----|--|
| A1✓+✓ | A2✓ | A3 | A4■ | A5 | | | | | |
| B1 | B2■ | B3 | B4 | B5++■ | B6 | B7 | | | |
| C1 | C2 | C3✓ | C4 | C5 | C6✓ | C7 | C8 | C9✓ | |
| D1✓+■ | D2 | D3✓✓ | D4 | D5 | D6 | D7 | | | |
| E1✓+■+ | E2 | E3 | E4 | E5 | E6✓+✓ | E7 | E8 | | |
| F1 | F2✓✓■ | F3 | F4✓+■+ | F5 | | | | | |
| H1✓■+ | H2 | H3 | H4 | H5 | H6✓ | | | | |

Рисунок №3. Образец заполненной матрицы (✓- сложность, + - важность, ■- частота)

В дальнейшем преподаватели смогут использовать данные из заполненной матрицы для корректировки учебных программ, внося в них изменения в сторону увеличения/уменьшения времени обучения на теорию или практику (более подробно см. главу «Разработка учебных программ»).

7.Получите список общих знаний и навыков

После того, как обязанности были определены в какой-то момент в течение процесса, Вы должны направить Экспертную группу на выявление списка четырех важных профессиональных характеристик:

- Общие знания и навыки (базовые знания)
- Рабочее поведение (личностные качества)
- Инструменты, оборудование, сырье и материалы
- Будущие тенденции и риски

Существует значительная гибкость относительно того, когда эти списки составляются, с условием, что это делается только после выявления сфер работ и до усовершенствования обязанностей и задач. На составление каждого списка потребуется от 15 до 20 минут. Некоторые DACUM-фасилитаторы используют формат работы - составление списков, как изменение темпа работы, например, когда до конца первого дня семинара остается один час, вместо работы над новой сферой работ. Список также может быть завершен успешно до обеда на второй день, когда остается 15-20 минут до обеденного перерыва.

Другое удобное время для составления списка, это когда члены Экспертной группы выказывают беспокойство по поводу того, что некоторые навыки, знания, оборудование или поведение не получают соответствующего внимания. Имеется что-то магическое в открытом написании того, что беспокоит человека, на бумаге, в подходящем для этого списке. Это позволяет Экспертной группе продвигаться вперед с оставшейся работой.

Так как, пункты каждого списка предлагаются членами Экспертной группы, они должны быть написаны на листах флипчарта и помещены на стену. Обычно, бывает легко получить сравнительно быстрое согласие по всем четырем спискам. Когда приток мнений от участников заметно замедляется, составление списков можно считать объективно завершенным.

Список по общим знаниям и навыкам должен состоять из основных областей знаний, необходимых для работников конкретной профессиональной сферы. Он также должен включать такие навыки как, способность принимать решения, решать проблемы и общаться, которые лежат в основе многих задач. Все общие знания и навыки должны рассматриваться в качестве важных предпосылок, делающих возможным для работника выполнять свои задачи точно и качественно. Некоторые DACUM-фасилитаторы говорят об отдельных пунктах, относящихся строго к знаниям, и о пунктах, относящихся к навыкам.

8. Получение списка по рабочему поведению.

Рабочее поведение (отношение к работе и черты характера) важны для всех профессий. Это поведение, широко различающееся от одной профессии к другой, должно быть выявлено Экспертной группой. Аналогично с общими знаниями и навыками, рабочее поведение служит предпосылкой для работника относиться к другим работникам, руководителям и клиентам положительно. Оно поддерживает успешное выполнение задач.

9. Получение списка по инструментам, оборудованию

Если Вы хотите получить качественный анализ работы, важно чтобы список инструментов и оборудования находился отдельно от действительных рабочих задач.

При обсуждении инструментов и оборудования могут быть проблематичными два слова: использовать и приводить в действие. «Использование» втулки, компьютера, или какого-то другого оборудова-

ния редко является действительной рабочей задачей. Вернее, это средство или шаг к завершению задачи. То же самое верно и для словосочетания «приводить в действие». Приводить в действие факс-машину или экскаватор не являются значимыми задачами, а отправить факс или вырыть траншею являются. Списки инструментов и оборудования будут широко варьироваться в зависимости от типа анализируемой работы. Нужно быть осторожными, и не допускать внесения в список инструментов, исходя из названия их изготовителя.

«Приведение в действие инструментов или оборудования» в качестве формулировки должно включаться только тогда, когда они представляют собой действительную задачу, присущую профессии. Члены Экспертной группы должны быть проинструктированы подумать о том, нужен ли для завершения профессиональной задачи инструмент или он уже используется в процессе только как средство.

Например, в обязанности секретаря часто входит собирать и сшивать печатные документы, но он или она редко отвечает за приведение в действие швейной машины. Аналогично, автомеханик может использовать несколько инструментов при выполнении профессиональной задачи «наладки карбюратора». Использование механиком отвертки или других инструментов не является непосредственно профессиональной задачей.

10. Получение списков по будущим тенденциям

Этот список, должен составляться ближе к концу семинара, он важен с точки зрения придания анализу честного, футуристического взгляда. Хотя маловероятно, что Экспертная группа будет в состоянии предсказать, какие новые задачи появятся через 2-3 года, она с готовностью продемонстрирует свою уверенность в том, какими будут будущие тенденции в этой профессии, и будут ли иметься какие-либо риски. DACUM-фасилитатору нужно быть осторожным, чтобы обсуждение рисков не превратилось в сессию жалоб. Некоторые DACUM-фасилитаторы предпочитают отделять список по будущим тенденциям от пунктов о рисках.

11. Определение списка аббревиатур и их значение

Большинство DACUM-фасилитаторов считают это мероприятие мероприятием на выбор и усмотрение каждого DACUM-фасилитатора, и, что оно должно проводиться только тогда, когда это нужно. Названия некоторых видов работ или профессий бывают перегружены аббревиатурами, в то время как другие имеют совсем мало аббревиатур, или совсем не имеют их. Каждый раз, когда в речи членов Экспертной группы появляются аббревиатуры, мы Вам рекомендуем просить помощника DACUM-фасилитатора записывать их и их значение. Продолжайте добавлять в этот список и другие аббревиатуры и сокращения, услышанные Вами позже в работе Экспертной группы. Любая аббревиатура, использованная в DACUM-таблице, должна быть расшифрована.

12. Усовершенствование формулировок сфер работ и задач

Это тот момент в процессе разработки DACUM-таблицы, когда DACUM-фасилитатор берет на себя несколько иную роль, от абсолютно не доминирующей, к более направляющей и ориентированной на контроль качеством. Теперь DACUM-фасилитатор должен предлагать необходимые изменения в формулировках сфер работ и задач для

улучшения результатов. Однако, поймите правильно: члены Экспертной группы все еще являются экспертами по содержанию и сохраняют за собой право последнего слова. DACUM-фасилитатор же, эксперт с точки зрения критериев формулировки задач, и обязан помочь в составлении качественной таблицы. Это означает необходимость задавать вопросы относительно не достаточно ясных формулировок, и предлагать альтернативные глаголы, определители и т.д.

Это момент для того, чтобы воспользоваться в большей мере Вашей комбинированной экспертной оценкой, посредством пересмотра каждой формулировки и усовершенствования тех, что нуждаются в улучшении. Экспертному комитету нужно разрешать только добавлять какие-то новые, отсутствующие задачи, и удалять или перефразировать те, которые перекрывают друг друга.

Обзор DACUM-таблицы на данной стадии должен привести к значительной ясности и необходимой замене слов.

DACUM-фасилитатор постоянно должен бросать вызов членам Экспертной группы думать более точно и описательно. Важно настаивать на точности. Например, заметьте основную разницу между глаголами «выбрать» и «подготовить» материалы для обучения, или между «критиковать» и «пересмотреть» письменные документы.

Примечание: DACUM-фасилитатор может напомнить участникам, что их имена будут фигурировать в опубликованной таблице для того, чтобы побуждать их давать определения настолько возможно точно.

Нужно отметить некоторые другие моменты. Формулировка задачи должна состоять из минимально малого возможного количества слов (обычно, самое большее 8 слов) и все же быть абсолютно описывающей. Часто, достаточно трех слов. Длинные формулировки приводят к расфокусированию внимания и не вписываются в презентацию таблицы.

Хотя формулировки задач могут «перемещаться» от одной сферы работ в другую, во время их корректировки, усовершенствования, для получения наиболее подходящей фразы, **одна и та же формулировка задачи не должна появляться два раза.** Вместо этого, участники должны решить, какая формулировка звучит самым лучшим образом. Если имеются две похожие, но характеризуют разные задачи, которые члены Экспертной группы считают важными, нужно использовать для них другие слова.

Каждая сфера работ должна состоять хотя бы из шести специфичных формулировок задач. Если группа в состоянии распознать только две или три задачи, эта сфера работ **должна быть соединена с другой, связанной сферой.** С другой стороны, если какая-то сфера работ приводит к выявлению большого количества задач (т.е. 20-30), может иметь смысл поделить эту сферу на две.

Ваша обязанность - стимулировать участников производить любые необходимые усовершенствования. Вы можете подвергать их усовершенствования экзамену, и бросать им вызов, и даже предлагать альтернативные фразы, но всегда должны разрешать Экспертной группе принимать решения по поводу содержания.

13. Расположение формулировок задач в определенной последовательности

Расположение формулировок задач в определенной последовательности не занимает много времени, но хорошие результаты в этой работе оказывают значительное влияние на качество и облик окончательной DACUM-таблицы. Важно, чтобы конечные пользователи были в состоянии увидеть в завершенной работе определенного рода организационную структуру. Работа, построенная не систематически, дает понять тому, кто ищет в ней структуру, что ей не хватает компетентности.

Прежде чем просить членов Экспертной группы выстроить в хронологическом порядке задачи внутри каждой сферы работ, DACUM-фасилитатор должен показать причину для установления хронологии. Можно использовать несколько поводов:

- Наиболее логичное течение рабочей деятельности или выполнение работы
- В порядке относительной важности задач, от наиболее важной к наименее важной
- В порядке относительной трудности задач, от наиболее трудной к наименее трудной

Возможно, самая лучшая форма установления последовательности, и самая легкая, для многих членов Экспертной группы, это первая - логическое течение работы. Большинство задач, из-за того, что они представляют части общего процесса, выполняются в естественном, хронологическом порядке, и их легко выстроить в последовательности. Другие задачи могут включать в себя действия, которые более трудно выстроить в хронологической последовательности из-за порядка, в котором они изучаются, или из-за того, что они выполняются без взаимосвязи с другими действиями. Участникам нужно сказать, чтобы они выстраивали в хронологической последовательности такие задачи также, без взаимосвязи с другими действиями. Иногда они могут найти один или более дополнительных комплекта задач из одной категории, которые происходят друг за другом логически.

Обычно, DACUM-фасилитатор должен выбрать первую сферу работ для выстраивания в хронологической последовательности. Основываясь на свои знания, о том, что нужно сделать, DACUM-фасилитатор может выбрать ту сферу, где некоторые из задач уже выстроены в хронологии в соответствии с критериями к ним, или в порядке, в котором хронология может быть завершена быстро. После того, как по хронологии задач было достигнуто согласие, DACUM-фасилитатор должен физически перераспределить карточки, на которых записаны их формулировки.

В фазе выстраивания задач в хронологической последовательности, Экспертная группа может столкнуться с отсутствием некоторых задач или их перекрыванием друг друга, или иной необходимостью в их пересмотре. DACUM-фасилитатор не должен разрешать производить в этот момент большие изменения, но некоторый пересмотр все же позволителен. После того, как группа задач была выстроена в хронологической последовательности, просмотрите их от начала до конца (слева - направо) и добейтесь окончательного согласия, прежде чем переходить к следующей сфере работ.

14. Осуществить окончательный обзор таблицы

Теперь DACUM-фасилитатор должен быть готов получить последнее согласие Экспертной группы о том, является ли DACUM-таблица срав-

нительно точным и понятным описанием профессии участников. Обычно, участники быстро соглашаются с тем, что DACUM-таблица готова и спрашивают, когда можно будет получить опубликованную копию, чтобы можно было показать ее своим руководителям и коллегам.

15. Сохранение материалов DACUM-семинара

Наконец, DACUM-фасилитатор должен снять со стены каждую сферу работ, и связанные с ней задачи, и сложить их по порядку, для того, чтобы они были опубликованы позже. Оригинал работы должен храниться в надежном месте, хотя бы до того, как будет готова и тщательно отредактирована опубликованная версия DACUM-таблицы.

Списки общих знаний и навыков, рабочего поведения, будущих тенденций и рисков, оборудования и инструментов, материалов и сырья, составленные во время DACUM-анализа, обычно записываются на листах флипчарта. Сохраните эти листы вместе с карточками, представляющими DACUM-таблицу, для их дальнейшего переписывания и включения как части информации о DACUM-анализе.

16. Руководить осуществлением оценки семинара членами Экспертной группы

Многие DACUM-фасилитаторы просят участников дать оценку мероприятиям, проведенным во время семинара, и прокомментировать свое отношение к DACUM-процессу. Такого рода оценка процесса может помочь как DACUM-фасилитатору, так и принимающему учреждению, в планировании будущих семинаров. Обычно комментарии и оценки бывают положительными, и представляют собой полезные данные, которые могут пригодиться в будущем.

После окончания работы Экспертной группы, Вы должны искренне поблагодарить ее членов за их сотрудничество и стойкость. Вы должны подчеркнуть важность вклада, сделанного участниками, в дело улучшения качества обучения. Вскоре, после окончания семинара, каждый участник должен получить письмо-благодарность. Письма с благодарностью должны быть посланы также и контактными лицам из компаний, где работают участники семинара, а также руководство этих учреждений.

В зависимости от ситуации, представитель учреждения может указать на желание учреждения продолжать сотрудничать по одному или многим направлениям. Некоторые члены Экспертной группы могут выразить свое желание работать с методистами и разработчиками учебных планов в качестве экспертов по техническому содержанию. Часто, развиваются крепкие связи между членами Экспертной группы, их фирмами и принимающим учреждением, что улучшает их способность предоставлять такие услуги своим студентам, так же, как и деловому сообществу.

17. Признание сделанного вклада и выражение благодарности

Некоторые учреждения, желающие выразить свою благодарность членам Экспертной группы за их время и энергию, выдают каждому из них сертификаты благодарности. Руководитель или другой представитель учреждения должен вручить эти сертификаты.

Некоторые DACUM-фасилитаторы организуют снятие на фото пленку работы семинара, а также заключительное групповое фото, возможно, на фоне окончательной DACUM-таблицы. Это групповое фото можно отправить всем членам Экспертной группы вместе с копией

окончательной таблицы. Многие компании, колледжи и учреждения располагают людьми, которые были бы счастливы, сделать эти фото.

Кроме сертификатов, признание вклада, сделанного экспертами, может выражаться также в виде сувенирных подарков. Малое вложение с Вашей стороны для такого типа признания увеличит поддержку Ваших стараний.

Положительные общественные связи не помешают, и могут оказать потенциальную помощь. Подготовьте сами или попросите кого-нибудь подготовить пресс-релиз или статью о семинаре. Статья может рассказывать о цели и результатах семинара, и может дополняться соответствующими фотографиями. Удостоверьтесь в том, что были включены имена, должности и компании экспертных работников. Статьи можно разослать соответствующим изданиям, местным газетам или внутренним или внешним публикациям компании.