

июньская встреча

тьюторские посиделки • 4



ведущий

андрей
ТЕСЛИНОВ

ТОЛЬЯТТИ 2005

волжский утес



ТЮТОРСКИЕ ПОСИДЕЛКИ 4

Замысел

- Еще раз встретиться и душевно побыть вместе.
- «Я бы поплавал на байдарке, покатался на лыжах (водных), порыбачил, повалялся на песке, ну и конечно, попил водки. Короче — дикий отдых в палатке».
- Поговорить о нашем ремесле и поддержать традицию.

Вымысел

С ростом наших студентов должны бы расти и мы. Но так ли это? Какие изменения должны увидеть в нас и почувствовать «высокие» студенты?

Из «жемчужин студенческой мудрости» (TGA – 2005)

«Коллеги!

Всякие (особенно глубинные) изменения претят человеческой природе. Поэтому изменениям сопротивляются даже в науке, которая, казалось бы, опирается на факты и исследования и должна пропагандировать новаторскую культуру. Как писал Планк о научной оппозиции - Новая истина в науке торжествует не потому, что ее противники прозрели, увидев ее свет, а потому, что приходит время, когда противники, наконец, умирают, и на смену приходит новое поколение, не успевшее с ней свыкнуться.

Несмотря на то, что все соглашаются, что изменения жизненно необходимы, сопротивление начинается, когда изменения затрагивают лично их. Разворошив привычный уклад вещей, нужно опасаться последствий опустошенности, возникающей после первого запала. Опустошенность же подсознательно связывается со смертью и хаосом.

Поэтому нужно заботиться о том, чем можно эту опустошенность заполнить. Один из способов, которые использовал г-н Макиавелли, - это создание нового в зеркальном отображении старых одежд.

Согласно Макиавелли, пророк (в данном случае тьютор и каждый из нас в отдельности), воспевающий и призывающий перемены, может выжить только с оружием в руках: когда массы неизбежно потянутся к прошлому, опасаясь пустоты, он должен быть готов применить силу. Но вооруженный пророк не сможет продержаться долго, если только, понимая сложность своего положения, не позаботится о том, чтобы быстро создать новый набор ценностей и ритуалов на замену старым, успокоив этим тревоги тех, кого страшат перемены. Заканчивают революцию, как правило, совсем не те, кто ее начинал. Гораздо более простой и менее кровавый способ - своего рода надувательство. Проводите изменения и реформы сколько душе угодно, но придайте им умиротворяющий облик старины и традиций.» (Студент Д.)

Домысел

Думка 1. Чего ждут от нас «высокие» студенты?

Думка 2. Как нам быть рядом и впереди?

Заводила — Андрей Теслинов

Вступление

1. Мы все очень выросли за прошедшие 12 лет. У каждого накопился богатый опыт, который требует продолжения: события и отношения должны развиваться.
2. В ЛИНКе появилась полная «линейка курсов» – от нижнего уровня до самого верхнего – до МВА. И все проблемы и радости «полной линейки» открылись перед нами: радости встречи с начинающими и трудности встречи с МВА-уровнем.
3. Я осознаю нарастающий ком проблем, связанный с тем, что мы опыт работы со студентами нижнего уровня переносим «наверх». Рецептурный характер работы со студентами «дипломного» уровня и даже МВА – это проблема, которую некоторые уже начинают осознавать. Как предчувствие этой проблемы, я эту тему здесь и затеваю.
4. Работая с умными «высокими» студентами так же, как и со студентами на уровне «сертификата», мы сами деградируем, мы не развиваемся. Следовательно, нужны какие-то новые техники, подходы, взгляды для работы на высоких уровнях.
5. Мы сами хотим новых подходов. Хочется посмотреть дальше, что мы могли бы сделать за пределами известного репертуара.

Исходя из этих предпосылок, я и затеваю тему, которую вы все приняли, как сказал В. Видро:

«Любовь к «высокому студенту»

Мы сегодня попробуем определить, что мы понимаем под «высоким студентом», но пока я предлагаю – это студент высокого уровня: Диплом, МВА. Вот туда и призываю.

Думка 1.

ЧЕГО ЖДУТ ОТ НАС «ВЫСОКИЕ» СТУДЕНТЫ?

- «Высокий» студент – это кто?
- Куда уведут нас программы обучения...
 - Так, чего от нас ждут-то?

1. «Высокий» студент – это кто?

Куда ведут ступени роста профессиональной компетентности менеджеров?

В соответствии с требованиями Профессионального Стандарта Менеджмента Великобритании (ПСМ)¹ мы имеем такую картину...



Таблица 1. Общая характеристика требований по уровням компетентности

Уровни	Требования по соответствию уровню компетентности
1	Компетентность, включающая <i>использование</i> знаний и навыков в деятельности при выполнении целого ряда различных работ, большинство из которых могут быть рутинными и предсказуемыми.
2	Компетентность, включающая использование знаний и навыков в существенном ряде различных работ, выполняемых <i>в различных контекстах</i> . Некоторые работы являются сложными и нестандартными, есть некоторая персональная <i>ответственность</i> и автономия. Часто требуется сотрудничество с другими, возможно, через участие в работе <i>групп или команд</i> .
3	Компетентность, включающая использование знаний и навыков в широком спектре различных работ исполняемых в <i>большом разнообразии контекстов</i> , большинство из которых являются <i>сложными и нестандартными</i> . Есть существенная ответственность и автономия, часто требуется контроль и управление другими.
4	Компетентность, включающая использование знаний и навыков в широком спектре сложных, технических или профессиональных работ исполняемых в большом разнообразии контекстов и с существенной степенью <i>персональной ответственности</i> и автономии. Часто представляется ответственность за работу других и <i>распределение ресурсов</i> .
5	Компетентность, включающая использование знаний и навыков в широком спектре фундаментальных принципов сквозь широкое и часто <i>непредсказуемое</i> разнообразие контекстов. Очень существенная личная автономия и часто существенная ответственность за работу других и за распределение существенных <i>очень специфических ресурсов</i> , а так же несение персональной <i>ответственности за анализ и диагностику, проектирование, планирование, исполнение и оценку</i> .

¹ Из статьи Солоненко Е. Предельные возможности дистанционного образования для менеджеров высоких уровней управления // Качество дистанционного образования, 2004, МИМ ЛИНК

К управленческим квалификациям относятся уровни 3, 4 и 5.

Пятый уровень с точки зрения менеджерских стандартов компетентности подразделяется на операционную и стратегическую составляющие.

В ПСМ определены так же различные компоненты (блоки) управленческой компетентности, которыми должны обладать менеджеры на каждом уровне - по ним можно увидеть характер возрастающих перемен в требованиях к компетентности менеджеров.

Квалификация, соответствующая 3-му уровню Профессиональных стандартов, предполагает обязательное наличие у менеджера знаний, умений и навыков, необходимых для:

- A1. Ведения деятельности в соответствии с существующими требованиями
- B1. Обеспечения эффективного использования ресурсов
- C1. Управления собой
- C4. Создания эффективных рабочих взаимоотношений
- D1. Управления информацией в соответствии с целями деятельности

Квалификация соответствующая 4-му уровню Профессиональных стандартов предполагает обязательное наличие у менеджера знаний, умений и навыков, необходимых для:

- A2. Управления деятельностью в соответствии с существующими требованиями
- A4. Содействия улучшениям в работе
- C2. Развития собственных ресурсов
- C5. Развития продуктивных рабочих взаимоотношений
- D4. Сбора информации для принятия решений
- B2, B3. Управления использованием (B2) физических или (B3) финансовых ресурсов

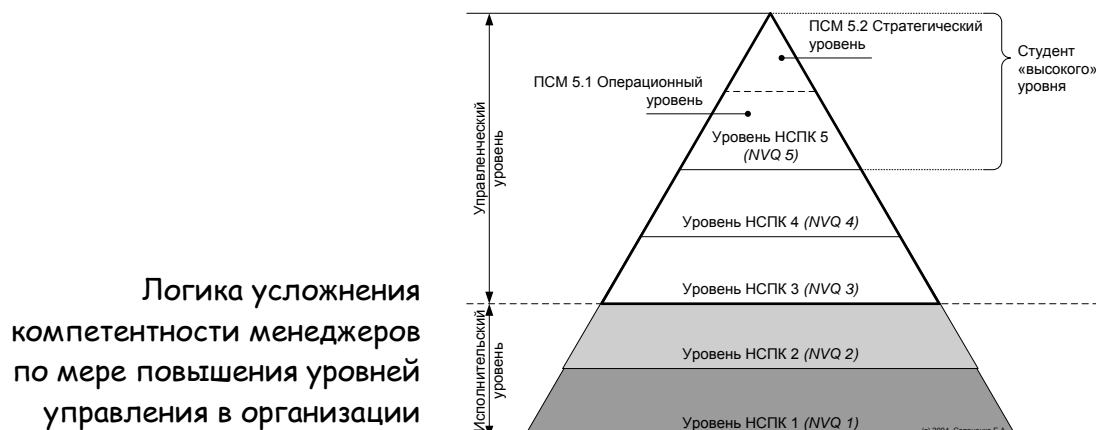
Квалификация 5-го операционного уровня Профессиональных стандартов предполагает обязательное наличие у менеджера знаний, умений и навыков, необходимых для:

- A3. Управления деятельностью в соответствии с требованиями потребителя
- A5. Управления изменениями в деятельности организации
- B4. Определения эффективности использования ресурсов
- C3. Увеличения своей собственной производительности
- C6. Совершенствования продуктивных рабочих взаимоотношений
- D6. Использования информации для принятия важных решений

Квалификация 5-го стратегического уровня предполагает обязательное наличие у менеджера знаний, умений и навыков, необходимых для:

- A6. Анализа внешнего и внутреннего операционного окружения
- A7. Установление стратегии для определения направлений работы вашей организации
- A8. Оценки и улучшения организационной деятельности
- B5. Обеспечивать финансовые ресурсы для планов вашей организации
- C3. Увеличения своей собственной производительности
- C6. Совершенствования продуктивных рабочих взаимоотношений
- C11. Развития управленческих команд
- C14. Делегирования работ
- D3. Руководства и участия в совещаниях
- D6. Использования информации для принятия важных решений

Перечисленные уровни компетентности и их содержание образуют некоторую иерархическую логику (см. рис. Здесь НСПК - Национальная Система Профессиональных Квалификаций Великобритании).



Что там, наверху?

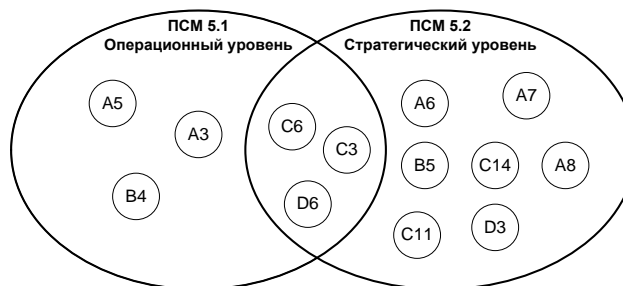
Или особенные навыки выпускников МВА – программ

Заметно, что часть блоков компетентности в операционной и стратегической составляющих пересекаются.

Общими блоками управленческой компетентности высших менеджеров являются три:

- С3. Увеличения своей собственной производительности
- С6. Совершенствования продуктивных рабочих взаимоотношений
- D6. Использования информации для принятия важных решений

Пересечение блоков компетентности на высших уровнях ПСМ



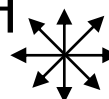
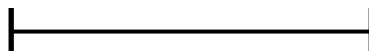
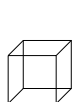
Эти блоки компетентности носят ярко выраженный личностный характер и больше связаны со способностью менеджера управлять собственной деятельностью, включая работу с информацией.

Из названия специфических блоков видно, что особенности компетентности менеджеров операционного уровня лежат в сфере управления действиями организации, ориентации ее действий на нужды потребителей, на проведение изменений и эффективное использование ресурсов. А стратегическая составляющая компетентности лежит, скорее, в области согласования внешнего окружения со способностями и ресурсами организации. При этом *большая роль в компетентности менеджеров высокого уровня управления отводится взаимодействию внутри организации, вовлечению людей в совместную деятельность.*

С одной стороны, мы должны дать студенту «инструменты», которые имеют ограниченную область применения, с другой стороны, у менеджера высокого уровня должна быть полная свобода в принятии решения.

Инструменты (рецепты)

Свобода



Проблема, на мой взгляд, заключается в том, что слишком много «инструментальности» при работе со студентами «высокого» уровня.

Изъяны рецептурного подхода к обучению «высоких» студентов

В логике, отражающей усиление интеллектуальной сложности, целостности и свободы решений менеджеров виды менеджмента можно выстроить примерно в следующий ряд²:

- Менеджмент философско-концептуальный
- Менеджмент самообучающийся
- Менеджмент исследовательский
- Менеджмент ситуационно-рецептурный
- Менеджмент функционально-рецептурный
- Менеджмент функциональный
- Менеджмент ситуационный



Мы-то где?

А где надо бы быть?

Основной характер сферы господства концептуального менеджмента – это решения относительно сложных и содержательно «размытых» проблем с очень высокой степенью неопределенности. Именно при переходе в эту область решений традиционный (рецептурный) менеджмент испытывает настоящий кризис – здесь он кончается.

Поразмышляем

Что хорошего в рецептурщине?

А что плохого в рецептурщине?

² Теслинов А.Г. Источники успеха концептуального менеджмента // Качество дистанционного образования. Концепции, проблемы, решения: Сборник трудов международной научно-практической конференции 10 декабря 2004. — Москва, 2004.

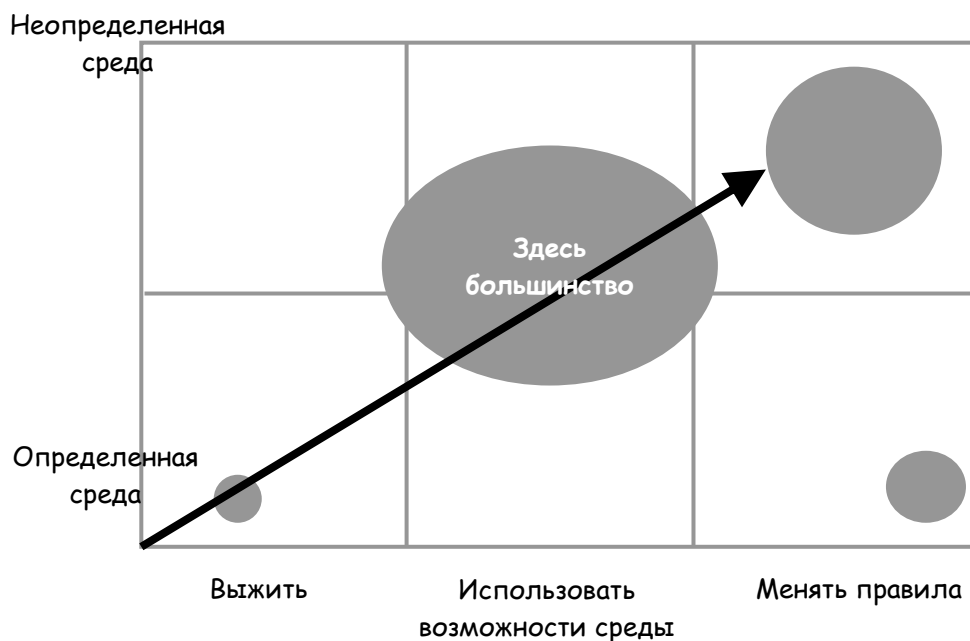
Мастер с большой буквы «М»
должен уметь выбирать
нужный инструмент. Умение
отбирать - вот, что важно.

Хороший мастер инструмент
сам делает (или подгоняет)
для себя.

Профиль «высокого» студента



Чтобы определить, кто такой «высокий» студент и как к нему подходить, мы воспользовались результатами анкетирования студентов программы МВА. Получилась матрица, где по вертикальной оси отражены условия, в которых студенты планируют работать, а по горизонтальной оси - что они собираются в этих условиях делать.



Получается, что мы должны все больше открывать студентам возможность работать в неопределенных условиях.

Если на 1 уровне - рецепты, то на 2 уровне - как «играть» в эти рецепты, а на 3 уровне - в какие «игры» играть.

Владимир Видро

О «ВЫСОКИХ» СТУДЕНТАХ

Говорить о «высоких» студентах у нас вообще нет оснований, потому что «высокие» студенты - это те люди, которые интуитивно делают бизнес-проект. Такие к нам приходят только случайно. Всех остальных считать «высокими» не правильно.

Люди, которые интуитивно делают бизнес правильно (пусть даже ошибаются) - это предприниматели. Учить предпринимателей мы не можем. Их вообще нельзя учить - предпринимателями рождаются, и мы не властны над этим процессом. Мы можем учить только менеджеров.

Поэтому, мы должны учить не «высоких» студентов, а тех студентов, которые пытаются стать «высокими».

С этой точки зрения, я бы поменял значения на вертикальной оси матрицы:

- Неопределенная среда → понимание закономерностей жизни организации;
- Определенная среда → не понимание закономерностей жизни организации.

Тогда наша цель:

Учить людей менять правила игры, понимая закономерности жизни организации

Большинство менеджеров пытаются или выжить, или приспособиться, или менять правила игры, не понимая сути проблем, а, пытаясь использовать рецепты по каким-то внешним, симптоматическим признакам. Если мы сможем научить менеджеров менять правила игры, осознавая закономерности жизни организаций, рынков и т.д. – вот это искусство!

Получается, что наша «рецептурщина» крайне полезна, если человек осознает, в силу каких закономерностей организация меняется, и под них выбирает соответствующий рецепт.

Вот в таком случае мы будем соответствовать «высоте» обучения.

Еще «несогласные»

Я не совсем согласен измерять «высоту» студента исключительно по линейке «менеджер – предприниматель». Во всех книгах по менеджменту ОУ утверждается, что современная жизнь требует от менеджера качеств предпринимателя.

«Высокий» студент должен все концепции воспринимать критически, испытывать, опровергать. У него должна быть такая свобода – пользоваться только тем, что выдержало проверку. И это близко к тому, что он сам определяет правила.

Представляется, что движение от ситуационного менеджмента до философско-концептуального – это, скорее, итерационный процесс внутри каждого студента.

И последовательность ступеней этой лестницы не кажется очевидной.

На мой взгляд, слишком смело инструменты (рецепты) и свободу располагать на противоположных концах континуума. Мне кажется, такого противоречия не существует. Мы не даем жестких рецептов. Те инструменты, рецепты, модели, которые представлены в наших курсах, уже содержат внутреннюю свободу.

2. Куда уводят нас программы обучения...

Общее наблюдение



Логика учебных материалов весьма строго соответствует логике требований Профессионального Стандарта Менеджмента Великобритании. Изучив и поняв структуру стандарта компетентности, можно со смыслом относиться к программе каждого нового уровня.

Частные наблюдения

Основными отношениями между программами различных уровней являются, наверное, следующие семь (рис. 1)

Рис. 1.

Типы отношений между программами

Отношение «смены предмета управления»

Отношение «смены пространств развиваемых навыков»

Отношение «использования предыдущего»

Отношение «расширения контекста»

Отношение «расширения свобод менеджера»

Отношение «генезиса ключевых идей»

Отношение «уточнения действий менеджера»

Здесь следует понимать под уровнем 1 – программу «сертификата», под уровнем 2 – программу «диплома», под уровнем 3 – программу МВА.

1. Отношение **«смены предмета управления»**

- 1 уровень – люди и сам менеджер
- 2 уровень – процессы на основе понимания людей и контекста
- 3 уровень – подходы на основе понимания контекста, себя и людей

2. Отношение **«смены пространств развиваемых навыков»**

- 1 уровень – понимать и применять инструменты
- 2 уровень – анализировать и выстраивать деятельность на основе выбора из разнообразия
- 3 уровень – синтезировать решения, деятельности, взгляды

3. Отношение **«использования предыдущего»**

Это означает, что большая часть материала не повторяется, но предполагается освоенной для движения в материале.

4. Отношение **«расширения контекста деятельности менеджера»**

- 1 уровень – группа, несколько групп, организация, близкое окружение, ЗС
- 2 уровень – аспекты, ЗС, стратегии, успех
- 3 уровень – отрасль, стратегическое пространство, другие бизнес-единицы, международный бизнес, прибыльность отрасли...

5. Отношение **«расширения свобод менеджера»**

- 1 уровень – свобода на уровне границ конкретных задач в организационном контексте
- 2 уровень – свобода на уровне подходов к осуществлению стратегий организации в широком контексте и балансе
- 3 уровень – свобода на уровне противоречия между «хочу» и «надо»

6. Отношение **«генезиса ключевых идей»**

- контур управления – управление подчиненными – мощностями – лояльностью – видением...
- ресурсы – способности – архитектура способностей – ключевые способности...
- результативность – успех – преимущества – прибыльность в отрасли...

7. Отношение **«уточнения действий менеджера»**

- 1 уровень – действия в виде «решений - реальных сил»
- 2 уровень – действия в виде «решений - выборов»
- 3 уровень – действия в виде «решений – информационно-личностных событий»

При тщательном исследовании можно найти и другие отношения между программами. Но это уже наводит на мысль о том, что у «дорогих» курсов и программ есть особенные свойства.

Особенные свойства «дорогих» курсов

Попробуем сформулировать принципиальные особенности «дорогих» курсов, на которые мы должны найти адекватный ответ.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Найдем
вместе?!...

Итоги размышлений

Эпизод 1.

Иерархия наших курсов в замысле авторов отражает, фактически, иерархию организаций. Там существуют определенные слои менеджеров, для которых наши программы актуальны. У англичан рынок структурирован, и на каждый уровень программ приходит свой уровень менеджеров.

У нас, в связи с историей развития, рынок не структурирован, и все идет последовательно с одной стороны (с начала). Поэтому, на каждом уровне в группах мы имеем и тех, кому это нужно, и тех, кому не нужно.

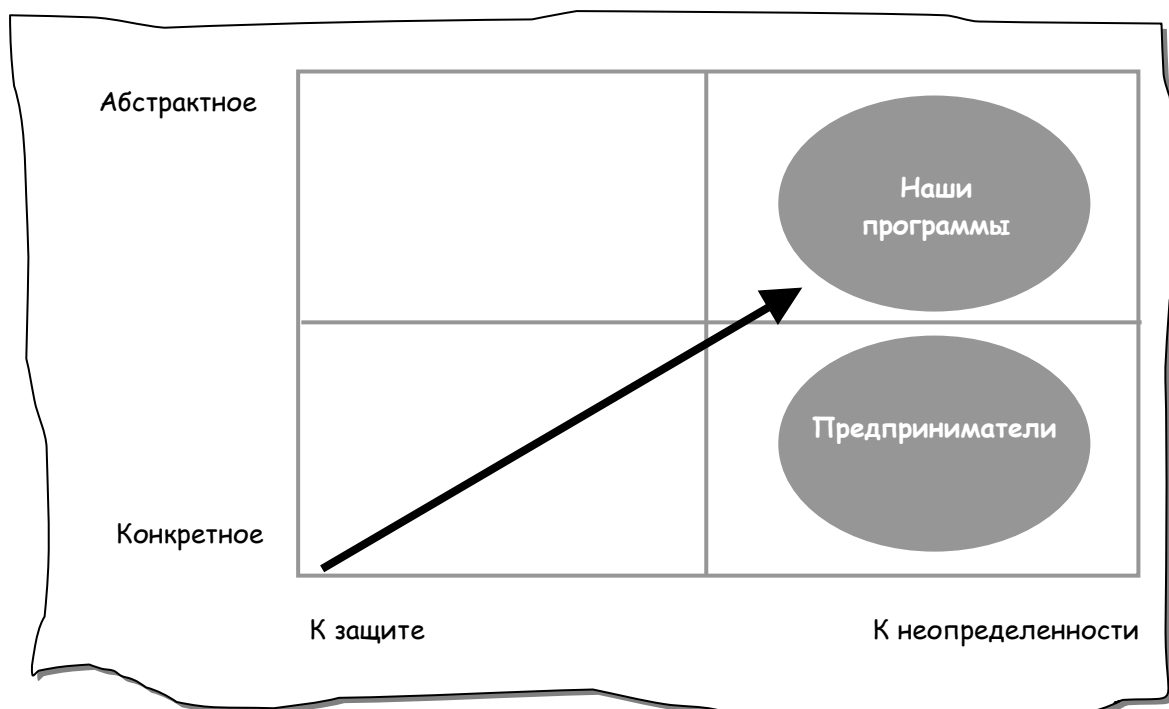
Эпизод 2.

С определенной степенью достоверности можно утверждать, что всех людей можно поделить на две группы:

- Первые стремятся к минимизации дискомфорта. Все их действия, решения и стратегии определяются постоянным стремлением к защищенности.
- Другие все время стремятся к новизне и неопределенности, готовы брать на себя риски.

С другой стороны:

- Одни люди способны оперировать только с конкретными объектами.
- Другие - способны работать с абстракциями.



На таком поле люди, которые стремятся к неопределенности, но при этом весьма конкретны - это предприниматели.

Наши программы высокого уровня нацелены на тех, кто стремится к неопределенности и способен работать с абстракциями. Эти программы предъявляют определенные требования к генетическим особенностям человека. И, в этом смысле, существует определенный барьер «личностной мощности», который может оказаться непреодолимым.

Эпизод 3.

Сложность работы с 700-тым курсом связана с тем, что и студент и тьютор находятся в постоянной необходимости порождать «метаконцепции». Т.е., из тех кубиков в виде отдельных концепций складывать некое «целое». И если это не происходит, то курс разваливается.

Если же это происходит, то студент получает результат в виде целостного видения деятельности.

Эпизод 4.

Каждая концепция в менеджменте, являясь неким отражением определенного положительного опыта, имеет свой жизненный цикл. Этот опыт, полученный в определенное время и в определенной ситуации, через какой-то период получает признание и становится популярным.

Учитывая наши особенности развития, можно утверждать, что тот «гипсовый слепок» положительного опыта (концепция) может быть с восторгом воспринят нашим обществом лет через десять после его признания «на родине». Но с развитием отношений и технологий, все достижения западной управленческой мысли почти мгновенно оказываются у нас, когда наши условия еще не созрели к их восприятию.

Наша проблема в том, что мы слишком опережаем время.

К эпизоду 3.



Допускаю, что англичане ничего того, что мы приписываем новому «дипломному» курсу, не закладывали. Пусть.

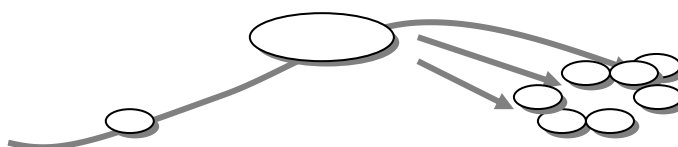
Но, я предлагаю подойти к курсу более конструктивно. Если я вижу, что возможности в курсе «защиты» огромные и, в соединении с тьютором, эффект вообще может быть колоссальным, почему бы не извлечь его? Пусть они этого ничего не видят, пусть они заложили туда более примитивную модель, но, если предмет позволяет извлечь из него больше, так давайте попробуем!



3. Так, чего же от нас ждут?

Каковы предельные ожидания «высоких» студентов от обучения на «дорогих» курсах?

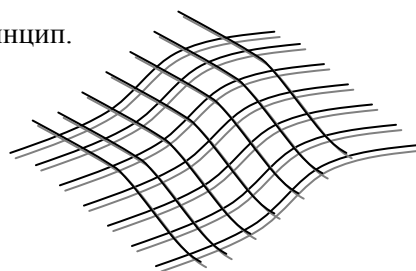
Ожидание 1. «Научение» порождению идей и решений



Ожидание 2. «Знакомство» с онтологическими универсалиями

Факт – рецепт – закономерность- закон – принцип.

Если знаешь принцип, можешь изобретать реальность.



- Может быть, это баланс ради осуществления стратегий? (*Идея «Проекта Титаника»*)
- Может быть, это развитие личной карьеры? (*«Эго» идея*)
- Может быть, это движение к устойчивому успеху через мастерство работы с заинтересованными сторонами (*Идея «Фигаро»*)
- Может быть, это личный расцвет через игры в бизнес (*Идея «Личностной развертки бога в себе»*)
- Может быть, это воплощение идеи социально-государственного развития и экспансии прогрессивного мышления (*Идея «Ноосферного будущего»*)

Ожидание 3. Восхождение к смыслам обучения и деятельности

Какого рода смыслы могут открыться студентам, которые проходят всю эту лестницу, смыслы всего нашего образования.

Ожидание 4. Удержание гигантского разнообразия смыслов и идей



Ожидание 5. Понимание целого

Ожидание 6. «Подъем» мышления

«Подъем» мышления происходит тогда, когда каждой вещи придаешь новое значение в новом контексте.

Как только контекст становится фактором, меняющим явление с которым ты работаешь, на противоположное, значит ты поднялся в своем мышлении.



Ожидание 7.

Ожидание 8.

Ожидание 9

- «Интегратива»
- Возможности поиска нового
- Быть в практике (Приводить живые «вещи» из практики)
- Оживления (Испытать что-то на живой практике)
- Воплощения конкретного результата на предприятии
- Научиться самим создавать для себя «правильные» ответы

Что еще?

Особенные требования к «тьюторам для высоких студентов»

Требование 1. Рост от 190 см

Требование 2. Борода, усы...

Требование 3. 90×60×90

Требование 4.

Требование 5.

- Новаторство в поиске (Тьютор не тот, кто знает, а тот, кто тоже ищет)
- Разные подходы и неожиданные смыслы (Примеры к разным концепциям)
- Умение создать процесс поиска решения
- Способность создавать актуальный контекст

Заканчиваем думку 1. Но есть ощущение, что ничего не получилось. Не получилось поговорить о «высоком» студенте. Все, что мы получили, имеет отношение ко всем уровням.

Мне кажется, понятие «высокий студент» возникает на «сертификатном» уровне. Потом студенты теряют «высокий» статус в силу того, что, приходя на «диплом» и, тем более, на MBA, они перестают обгонять программу. Они становятся «нормальными» студентами.

А у нас возникает проблема не «высокого» студента, а «низкого» тьютора.

Вернемся к началу. Мы начали с того, что хотели посмотреть на студента, отталкиваясь от требований для стратегического уровня: там неопределенность, там разнообразный широкий контекст, там свобода и т.д. Как нам соответствовать этим запросам? Наверное, мы должны были найти здесь что-то, что обычному студенту и не нужно. И вот этого не получилось...

Может нам переформулировать проблему, вернее, уточнить ее?...

Подходя с одной и той же меркой к студентам начальных и «высоких» уровней, мы копируем и повторяем свой репертуар, хотя могли бы развиваться. Да и студентов «подтянули» бы к «высокому» уровню.

А слово «высокий» предлагаю заменить словом «умный».

Думка 2.

КАК НАМ БЫТЬ РЯДОМ И ВПЕРЕДИ?

- Наш ответ «высокому» студенту
- Субкультура «высокого» тьюторского ремесла (шаманские пляски в образовании)

1. Наш ответ «высокому» студенту

Свободные тьюторские подходы к работе со студентами высоких уровней



- Ожидание 1. «Научение» порождению идей и решений
Ожидание 2. «Знакомство» с онтологическими универсалиями
Ожидание 3. Восхождение к смыслам обучения и деятельности
Ожидание 4. Удержание гигантского разнообразия смыслов и идей
Ожидание 5. Понимание целого
Ожидание 6. Подъема мышления
Ожидание 7....
Ожидание 8....
Ожидание 9....

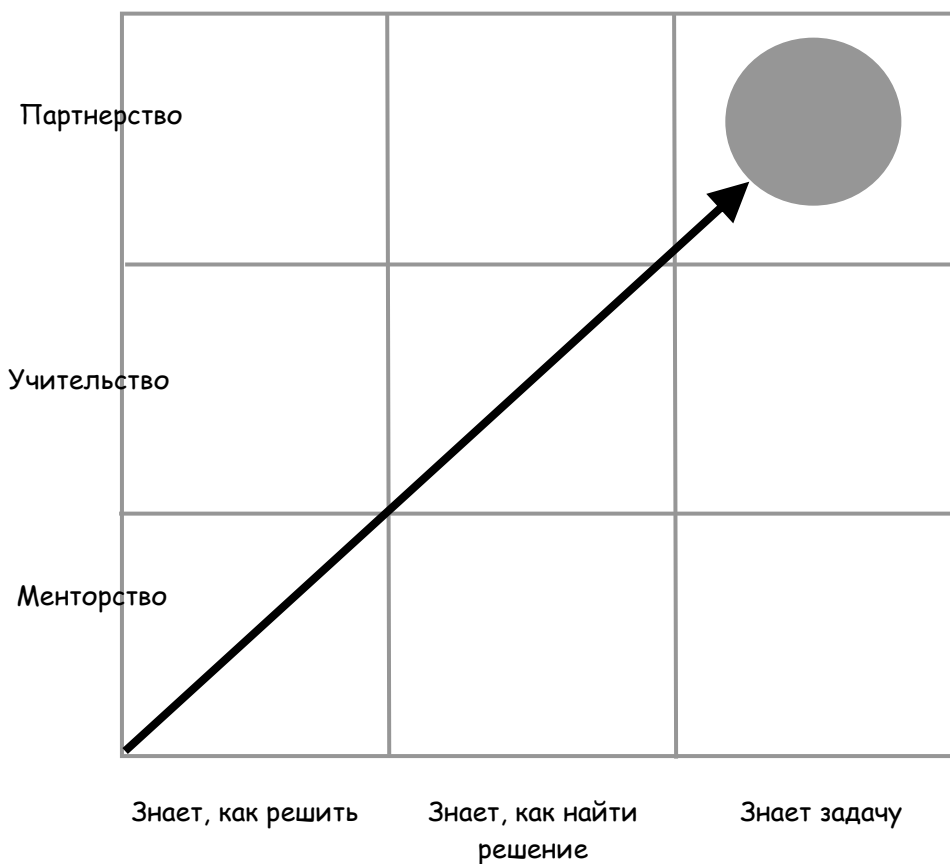
Наша подходы

От бывалых...

- *«Будь проще и люди потянутся к тебе»*
- *«Не отвечай на вопросы, которые не заданы»*
- *«Делай умное лицо»*
- *«Ссылайся на авторитеты»*
- *«Заключай в скобки»*

Вариант 1

Матрица подходов к обучению



Принципы взаимоотношений «тьютор - студент»

Ориентация на умных

Опережающее развитие (им. Мюнхгаузена). Ставить задачи, которые были бы вызовом для студентов

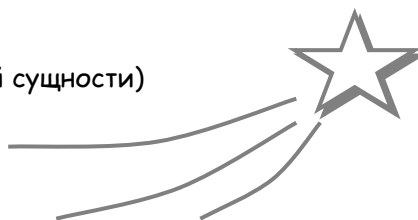
Партнерство (win-win).

Тьютор-«вертолетчик»

Элитарность.

Созидание (создание новой сущности)

Радости



Методы для реализации Принципов

Идентификация умных студентов и их ожиданий с помощью опросов

Подготовка разнообразных вопросов

Меньше говорить самому, больше стимулировать студентов к обсуждению

Переход от очевидного к невероятному при подъеме. Поощрять критику концепций

Создать образ и стиль студента и тьютора, который бы подчеркивал элитарность

Кейсы, побуждающие к творчеству

Новое должно радовать



Вариант 2

Выбор техник для работы со студентом зависит от того, на каком этапе взаимодействия с ним находится тьютор.

Различные этапы взаимодействия тьютор - «умный» студент

I. Диагностика

- Увидеть мудрость студента в ТМА
- Предварительное знакомство (анкеты)
- Как ведет себя в группе
- Спросить у предыдущего тьютора
- Прояснение ожиданий
- Отличать «конструктивных» и «деструктивных» студентов

II. Включение в учебный процесс

- Быть тьютором
 - Знать курс (не прикрываться другими источниками)
 - Ориентироваться в предметной области
 - Развитый рефлексивный навык
- Работать индивидуально
 - Больше контактов
 - Позволять роль лидера
 - Дополнительные возможности (творчество, рефлексия)
 - Разнообразие техник (удивить)

III. Развитие

- Push
- Pull
- Личность тьютора

Методы работы с «умными» студентами

Все методы работы с «умными» студентами у нас сгруппированы в две группы - «Push» и «Pull».

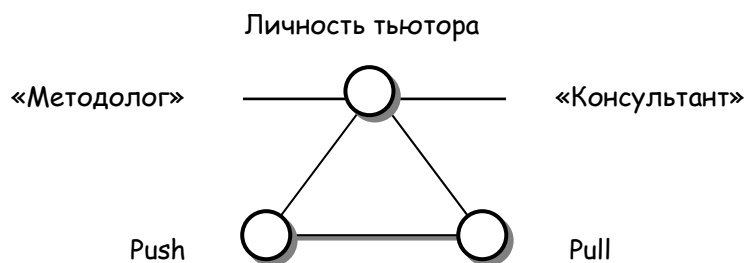
Методы «Push»

- Эти методы заключаются в выделении умных студентов и «подталкивании» их при помощи «провоцирующих» вопросов к рассуждению по различным аспектам курса. Они должны сами найти ответ. А тьютору остается только «отрефлексировать».

Методы «Pull»

- Умные студенты не выделяются, а сразу задается очень высокая «планка рассуждений» для всей группы. В такой ситуации умный студент «вытягивается» на нужную высоту, которую может себе представить тьютор. (Да и остальные подтягиваются). Здесь роль тьютора заключается, скорее, в синтезе.

Выбор методов зависит от личности тьютора



Здесь «методолог» больше управляет процессом рассуждений, а «консультант» больше демонстрирует то, что происходит в предметной области.

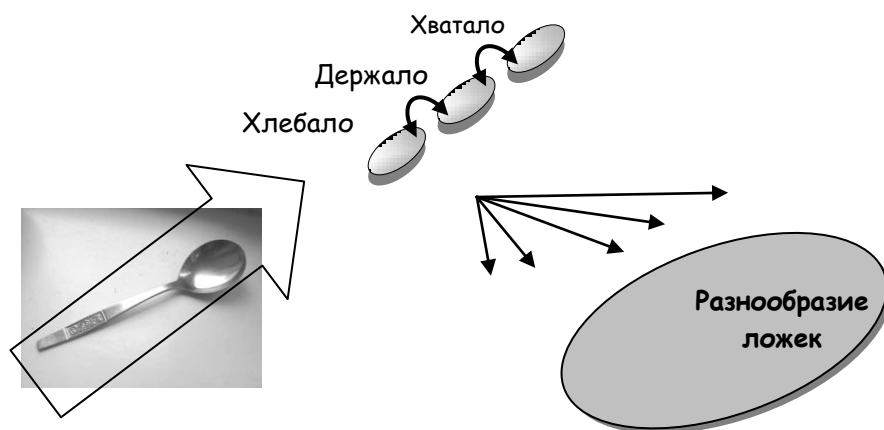
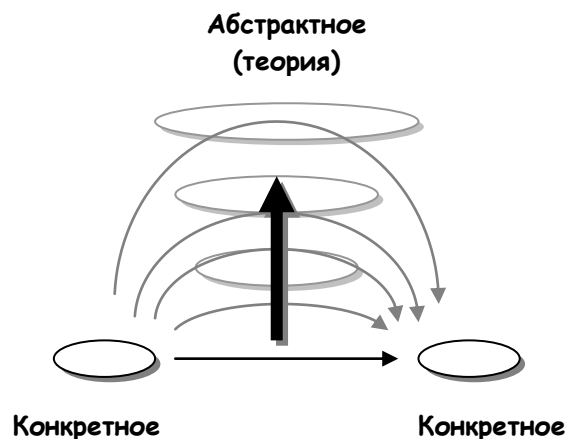
Вариант 3.

Подходы	Методы
<ul style="list-style-type: none"> • Создание терпимости к разнообразию точек зрения • Управление неопределенностью задач • Создание «колышков» (отметок достигнутого, промежуточных итогов) 	<ul style="list-style-type: none"> • «Адвокат-дьявола» (провокационные вопросы) • Игра с контекстами • Построение теорий (подвести группу к построению теории) • «Поговорим - потом поймем» («Салонный» подход) • «Придумай метафору» • «Переворот» (тьютор играет роль, предложенную студентам) • «Треугольник уместности» • «Побудь тьютором» (студенты проводят части тьюториала) • Использование видеороликов • «Умное вопрошание» • «Высиживание»

Мне кажется, работая с «высокими»/«умными» студентами, техники должны быть на грани философии.

Подход ступенчатого «восхождения» к новым решениям проблем

Таких ступеней две. Первая – это ступень восхождения от волнующей конкретной проблемы к абстрактной картине реальности, в которой эта проблема могла состояться. Вторая – это ступень восхождения от абстрактного решения к разнообразию конкретных, к которым ведут логически строгие следствия от предыдущей ступени³.



Подход – поиск и мобилизация конструктов

Этот подход основывается на том, что логически строго построенные абстрактные конструкции одной реальности универсальны по отношению к другим.⁴ Такие концептуальные «изделия» называют «конструктами». С помощью одного и того же конструкта можно понять и объяснить совершенно различные реальности бизнеса.

³ Зиновьев А.А. Восхождение от абстрактного к конкретному (на материале «Капитала» К. Маркса). – М., ИФ РАН, 2002..

⁴ Теслинов А.Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. — М.: «Глобус», 1998.- 229с.

Примеры конструктов

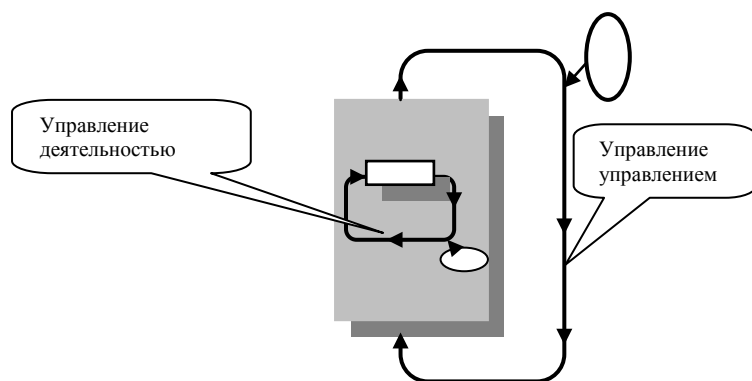
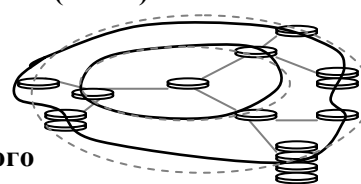
Конструкты функционально-методных отношений (ФМО)

Конструкты морфологических отношений

Конструкты многоосновных классификаций

Конструкты сетей событий

Конструкт единицы организационного управления (контур управления)



Конструкт единицы адаптивного организационного управления

Конструкт целого

Конструкт процесса с ролями

Конструкт деятельности

Конструкт организационно-управленческой структуры (Минцберг)

Конструкт роста

Конструкт проявления

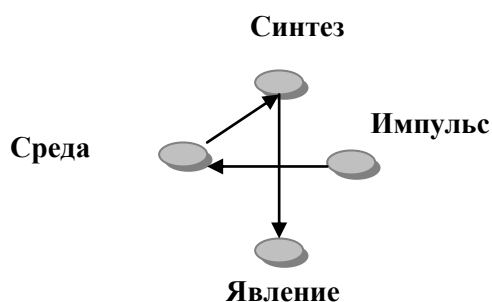
Конструкт открытой системы

Конструкт иерархии

Конструкт целеустремленности

Конструкт самоорганизации

Конструкт развития и др....



От старика П. Сенге

- Уравновешивание с задержкой
- Пределы роста
- Подменить проблему
- Размывание целей
- Эскалация
- Деньги к деньгам
- Неработающее решение

Другие конструкты

Подход «объемного истолкования» (герменевтический)

Истолкованием занимается герменевтика. Согласно ее откровениям истолкование заключается в применении разнообразных приемов осмысления «вещи» через пробрасывание потенциальных смысловых «сеток» на понимаемый объект.

Возможные смысловые «сетки» в отношении образовательного курса:

- Использование
- Противоречия
- Подобия
- Действительное и возможное
- Неизбежное и случайное
- Общее и частное

Подход «философского возвышения»

Это свободный, но упорядоченный поиск сути явлений на основе философских методов и подходов с целью поиска истины и развития собственных состояний.



Что еще?

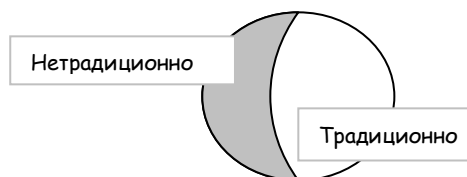
«...вместо большого числа правил, составляющих логику, я заключил, что было бы достаточно четырех следующих, только бы я принял твердое решение постоянно соблюдать их без единого отступления.

- Первое: не принимать за истинное что бы то ни было, прежде чем не признал это несомненно истинным, т.е. старательно избегать поспешности и предубеждения и включать в свои суждения только то, что представляется моему уму так ясно и отчетливо, что никоим образом не сможет дать повод к сомнению.
- Второе: делить каждую из рассматриваемых мною трудностей на столько частей, на сколько потребуется, чтобы лучше их разрешить.
- Третье: руководить ходом своих мыслей, начиная с предметов простейших и легко познаваемых, и восходить мало-помалу, как по ступеням, до познания наиболее сложных, допуская существование порядка даже среди тех, которые в естественном порядке вещей не предшествуют друг другу.
- И последнее: делать всюду настолько полные перечни и такие общие обзоры, чтобы быть уверенным, что ничего не пропущено.

Декарт: Рассуждения о методе.

Конструктивные техники работы с «высокими» студентами

«Что с этим можно делать» – поиск ответов на вопрос – что с этим можно делать



«Точки на зрении» - сформировать точки зрения на курс (и нестандартные) и истолковать его, исходя из них

- Как инструкция достижения успеха
- Как подход к балансу
- Как структура задач менеджера ср. зв.
- Как перечень рецептов хорошей деятельности
- Др.

Испытание противоречием - сформировать список ключевых противоречий курса

Испытание подобием - испытать «вещь» на подобие (найти подобия по всему курсу)

Испытание приближением - испытать «вещь» на концентрические круги (выделить круг ближних идей и дальних)

Испытание отрицанием - испытать на то, чем «вещь» не является (определить чем курс не является)

Техника «развертки - свертки» - порождение вариантов – выбор лучшего

Техника «треугольника уместности»

Техника «диалектического квадрата»

Метод сомнения - путь обновленного созидания явления, но вместе с бдительным и сомневающимся разумом

Метод поиска дискурсивной (логической) ясности - метод построения суждений о чем либо посредством понятий, с которыми мы согласны

Метод поиска интуитивной (эстетической) ясности - метод построения суждений о чем-либо посредством наглядных представлений, которые понятны

Трансцендентальный метод - метод постижения явления на основе анализа суждений, выходящих за опытные представления о нем в область чистого рассудка. Это трансцендентальное «схватывание» феноменов без учета и без попыток превращения их в ощущения.

Сократовский метод - метод познания и доказательства через опровержение известных суждений или суждений оппонентов (майевтика)

Метод использования философских категорий

Метод феноменологической редукции - метод, заключающийся в тщательном анализе исследовательских намерений (интенций) и наивном «считывании» явлений с позиции выявленных интенций.

Эмпирический метод - познание истины путем опыта как условия, дающего представление об объективной реальности.

Метод аналогии - познание явлений посредством качественного подобия с другими явлениям

Формально – логический метод - познание явлений посредством тщательного употребления понятий в соответствии с законами логики, точными определениями, формально строгими доказательствами, формально закономерными выводами.

Метод вопрошания

Метод осмысления возможности явления - поиск ответа на вопрос "как это возможно?"

Метод поиска тождественного в разном – это поиск подлинной сути явлений

Свободное думание

Что еще?



Шаманские пляски в образовании

2. Субкультура «высокого» тьюторского ремесла

Взгляды на культуру

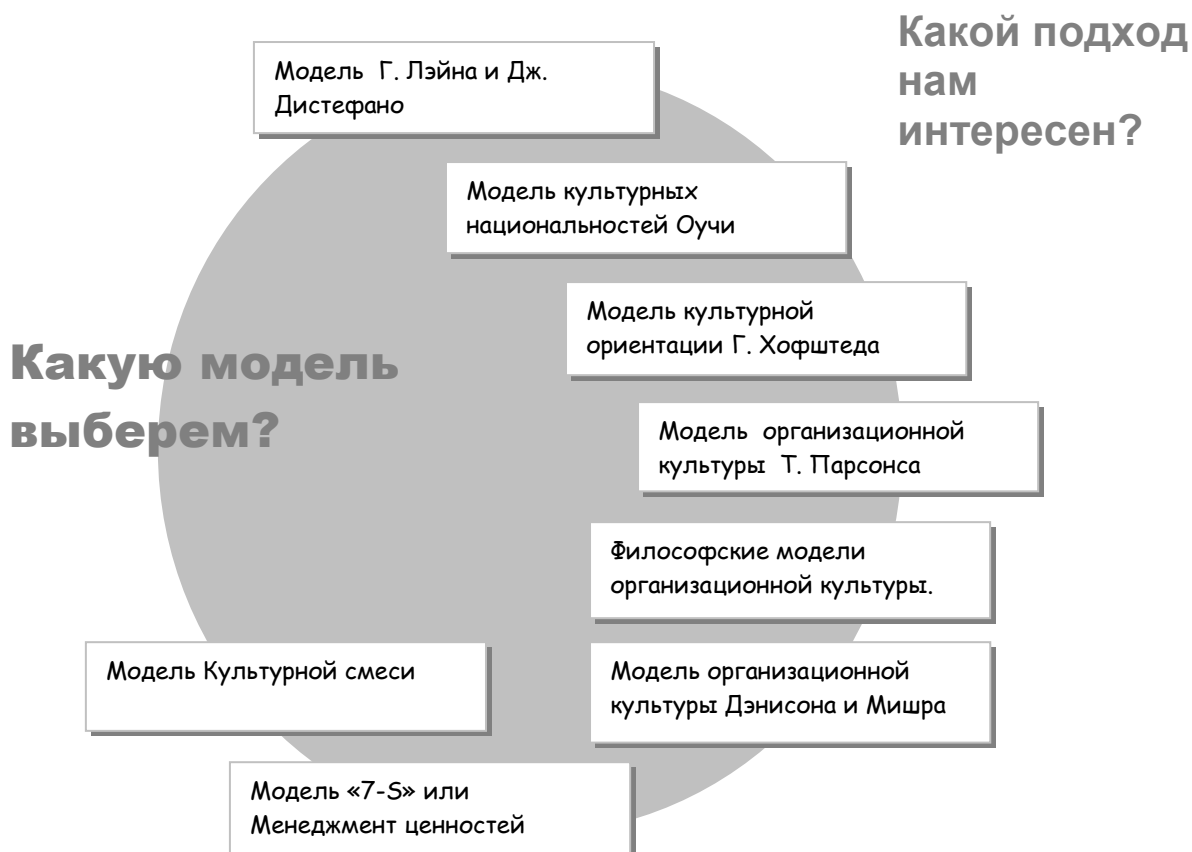
Антропологический (философско-антропологический) подход - культура как выражение человеческой природы. Феномен культуры выводится из особенностей самого человека как особого рода сущего.

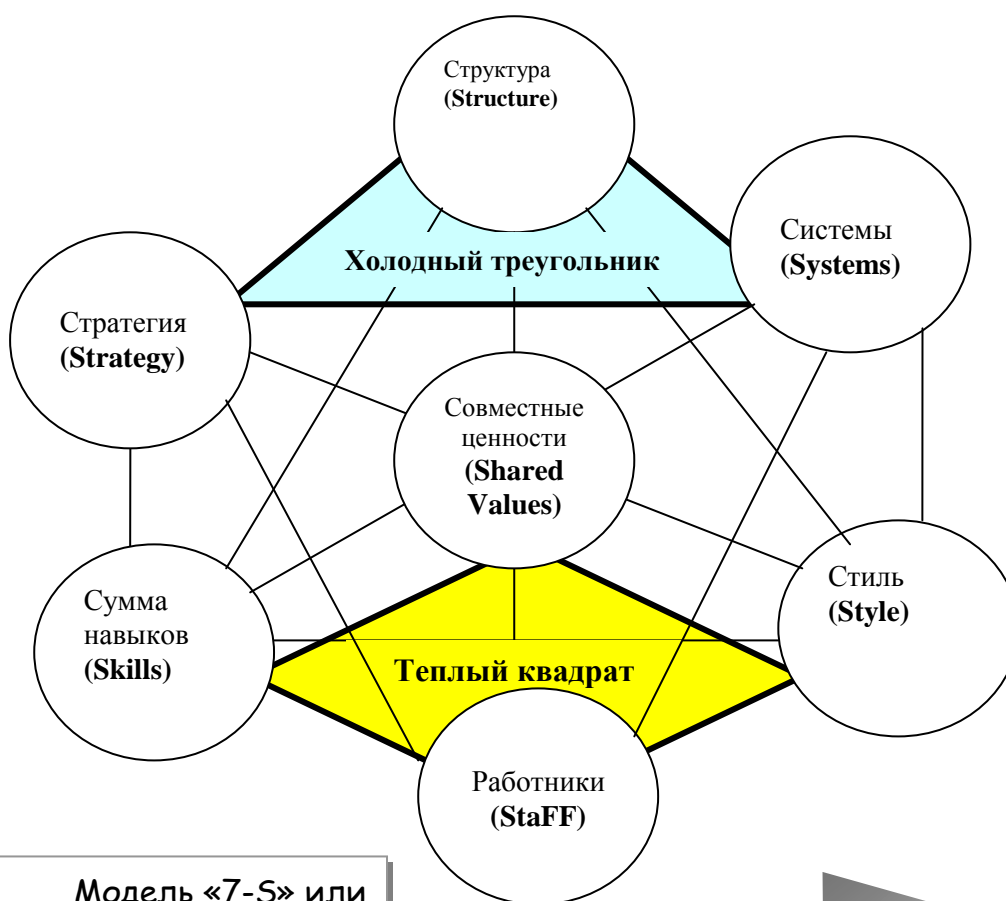
Социологический подход - культура трактуется как фактор организации жизни

какого-либо общества. Подразумевается, что в каждом обществе есть некие культуротворческие "силы", направляющие его жизнь по организованному пути развития. Культурные ценности создаются самим обществом, но они же затем и определяют развитие этого общества, жизнь которого начинает все больше зависеть от произведенных им ценностей.

Философский (философско-исторический) подход - путем анализа в жизни общества выделяют некоторые черты, характеристики, закономерности. Их понимают как составляющие основание культуры или причину ее развития. Культура понимается как "содержание" или как "способ бытия" общества.

Системный подход - стремление к анализу культуры в парадигме, задаваемой теорией систем



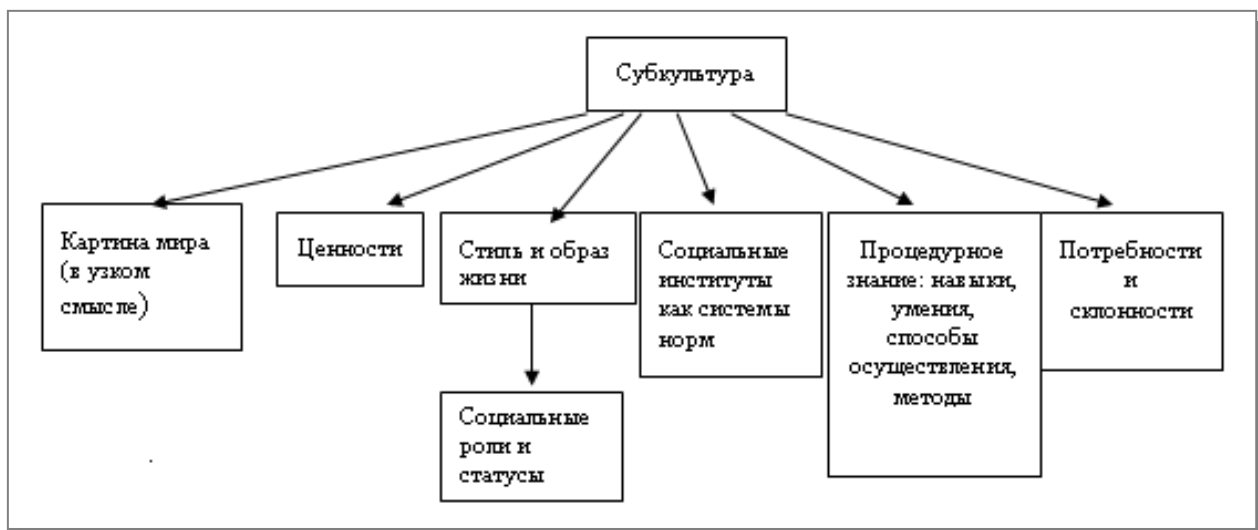


Модель «7-S» или Менеджмент ценностей

Какие мы в целом?

Какие мы в частности?

Признаки тьюторской субкультуры и ее роль в "культуре"



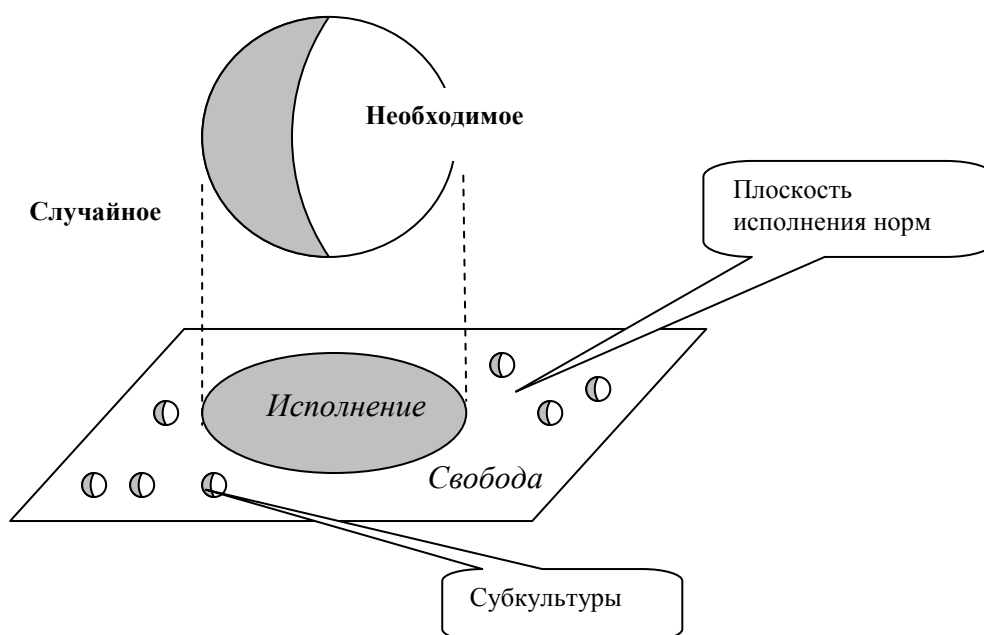
Субкультура

- это часть общей культуры, в отдельных аспектах отличающаяся или противостоящая целому, но в главных чертах согласующаяся и продолжающая основную (доминирующую) культуру
- это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу внутри большой группы
- это конкретные носители, отдельные личности, выражающие сходные интересы

Типы субкультур

- Традиционалистские субкультуры
- Инновационно-авангардные субкультуры
- Маргинальные субкультуры и др.

Закономерность становления субкультур



Субкультуры возникают в свободном от общих культурных норм пространстве поведения

С такой точки зрения интересно было бы описать характеристики тьюторской культуры вообще и в ней выделить субкультуру, связанную с «высоким» студентом.

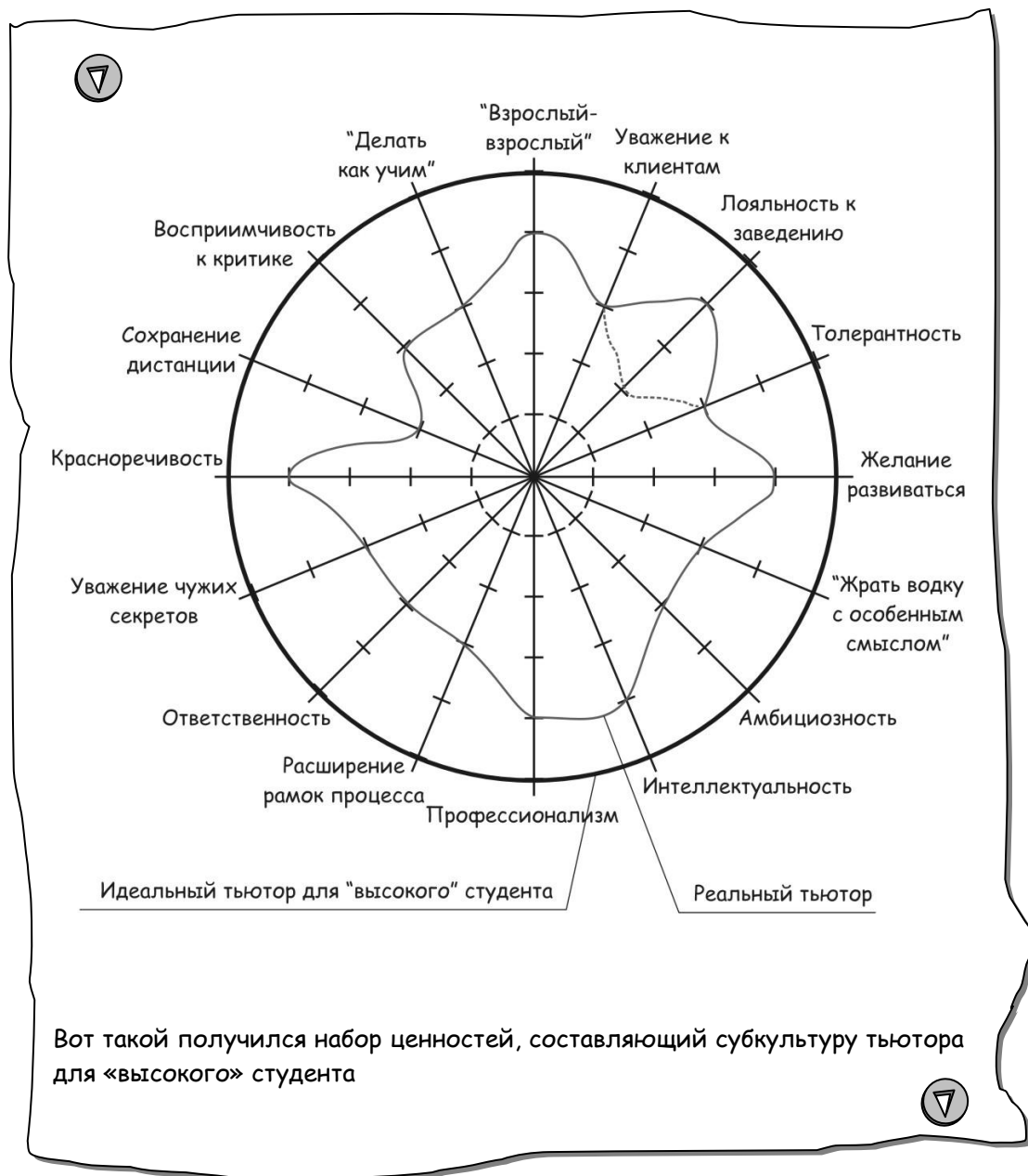
«Человечество – это эволюция, осознавшая саму себя». Вот и нам бы сейчас осознать ту культуру, которой мы подчиняемся и себя «порождаем». Осознав это, может мы и строить ее будем более тщательно

Так, какие же мы теперь и какими нам надо быть?

	Характеристики культур	Культура тьюторов	Субкультура тьюторов для «высоких» студентов
Составляющие культур			
Типичные носители и их черты			
Степень соответствия ожиданиям «высоких» студентов			
Перспективы воспроизведения, изменения, развития			

Итоги размышлений

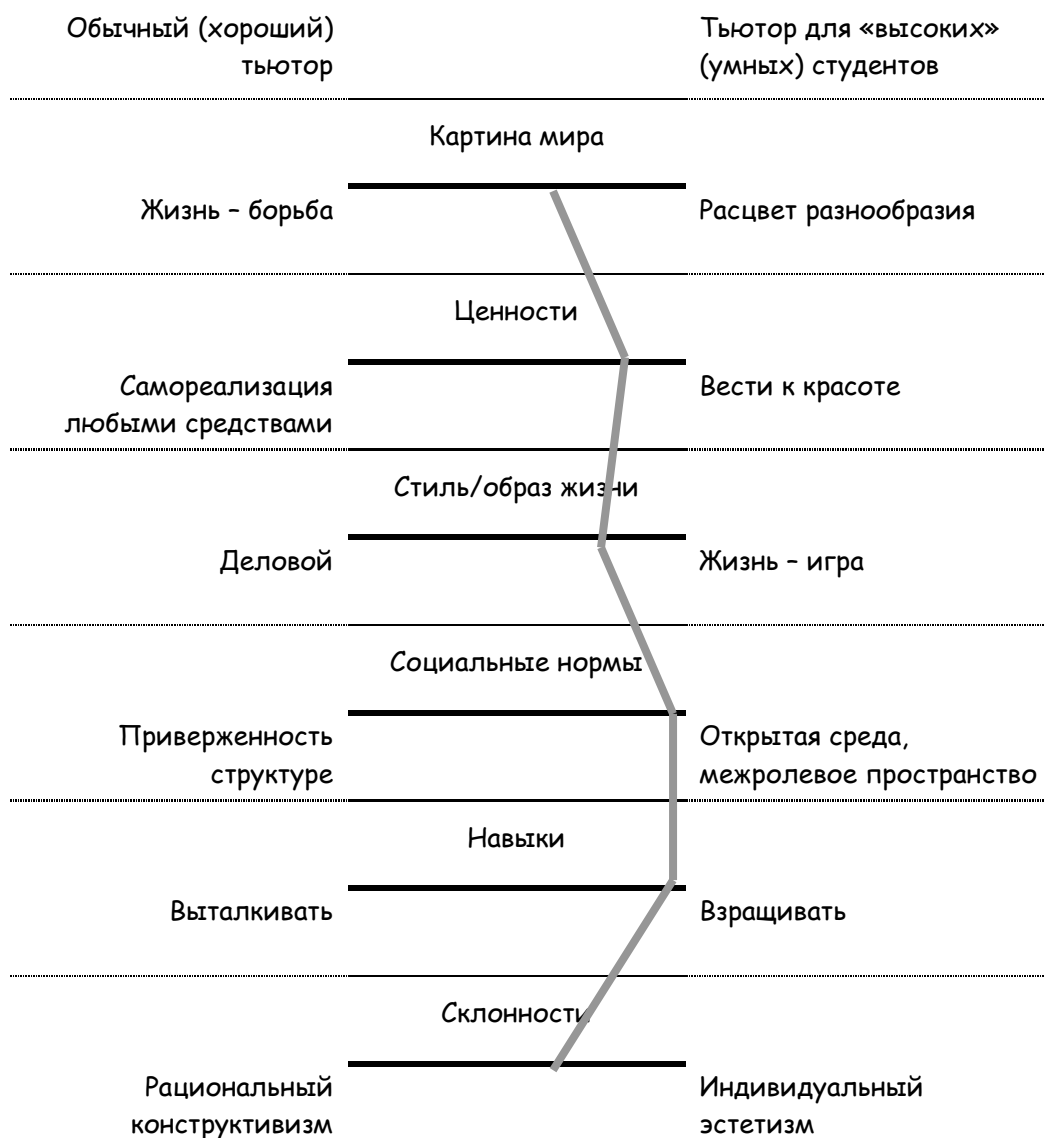
Вариант 1.



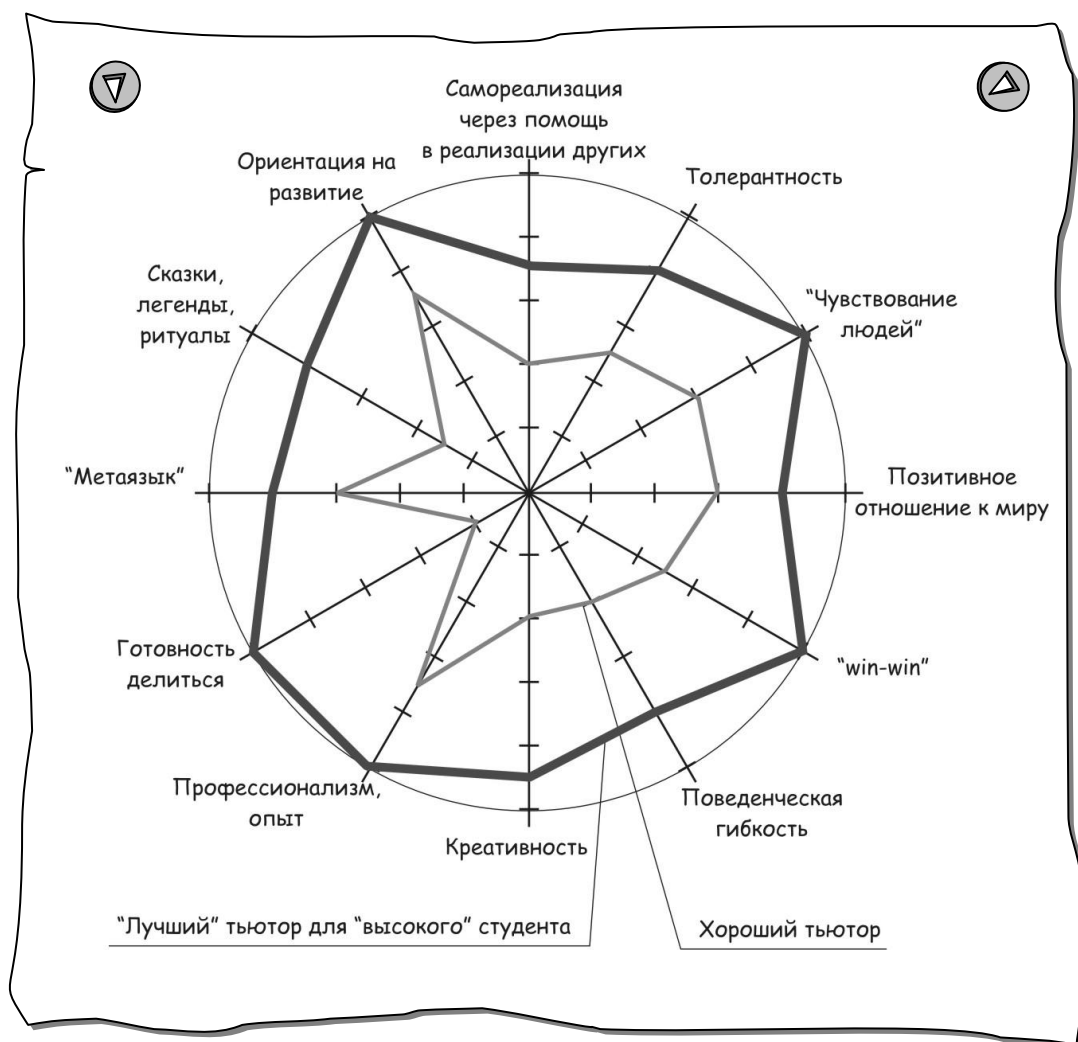
Вариант 2.

Еще профиль тьютора

За основу взяты характеристики субкультуры со стр.4.29 и наполнены «особенным смыслом».



Вариант 3.



Итак, профили хорошего тьютора мы нарисовали. Что с этим делать? Можно на них ориентироваться, себя как-то «примерять»... А субкультура тьютора для «высокого» студента – она есть или нет?

Мне кажется, в ЛИНКе существуют различные субкультуры:

- Совершенно четко можно сказать, что есть, например, субкультура «тьютора-карьериста» - у него свой «набор» ценностей.
- Или «тьютор-служака» - он делает все вовремя, все хорошо, но не «летает». И считает, что это нормально.
- Третья субкультура - это люди с повышенным желанием развиваться.

Это существует, и на Школах это хорошо видно.

Ну вот, что получилось, то получилось. Помните тему: «Лестница к высокому студенту». Двигаясь вокруг, мы все-таки остались в этой теме, не пересмотрели ее, а наоборот – уточнили. Я думал, что «высокий студент» – это обязательно МВА. На самом деле, «высокий» студент – это нечто другое...

НА ПОСОШОК...

Мы туда идем?

Может быть, свернуть направо или налево?

Не пора ли посмотреть на путь, чтобы увидеть его?

Так ли мы идем?

С теми ли мы идем?

Вот было бы здорово...!

- Идем туда! Никакого особого статуса нашей сложившейся «общине» придавать не нужно. Сейчас сюда притягивается круг коллег, которые к тьюторству относятся не как к бизнесу, а как к чему-то более высокому и значимому. Это как раз «те» люди.
- При обсуждении культуры возникло различие образа жизни: «деловой» и «жизнь-игра». Этот разрыв в жизни всегда существует, и я пока не вижу гармоничного воссоединения этих полюсов. А хотелось бы, чтобы все в жизни прорастало гармонично так, как прорастает сейчас. От «надо» никуда не денешься и, в то же время, должен «факел» гореть. Главное, механически не соединять эти два полюса, тогда не будет ни того, ни другого.
- Когда и куда свернуть, сама жизнь подскажет.
- Рад, что посиделки не превратились в сериал, в «мыльную оперу», когда встреча просто ради встречи. Главное «...жрать ее (водку) только с особенным смыслом». И нужно сохранить атмосферу «камерности».
- Когда ехал, не знал точно, что здесь будет, но знал точно, что будет здорово. Так и было.
- Идем в сторону «субкультуры тьюторских посиделок». Согласна, что критическое количество не должно быть нарушено. С какой бы стороны мы не заходили, самым ценным оказывается, все-таки, обмен опытом, методами. Хотелось бы какие-то элементы превращать в навыки. Может быть, на это выделить какую-то часть посиделок? Здесь есть возможность «раствориться», «слиться» со средой и получить радость жизни (см плакат на стр. 4.20), значит идем с теми.
- Очень нравится наблюдать, как по-разному люди размышляют.
- Не знаю, куда идем, но идем хорошо!

- От «надо» никуда не денешься. Хорошо, когда «надо» задает направление движения, а дальше идешь достаточно свободно. Здесь это полностью совпало: движемся куда «надо», но в приятной атмосфере, хорошей компании, оптимальным темпом. Нужно чтобы была возможность так собираться, возможно, провоцируя создание таких «субкультур» в других местах.
- Мне с вами по пути.
- У меня есть две мысли, и я их скажу. Первая – за эти два дня я ни разу не вспомнил о работе. Такое со мной бывает крайне редко. Вторая – мне представляется, что нам даже не нужно ставить вопрос: «туда ли мы идем?», «надо ли идти?»... Пока нас приглашают, и слава Богу. Не нужно ничего намечать, придумывать – все сложилось, как сложилось.
- Думаю, что нам, к сожалению, не удастся перевести наши размышления в навыки. Нам придется «породить кучу смыслов» и остаться с ними наедине. И дальше с этим что-то делать... А посиделки, для усиления эффекта, нужно перевести в трехдневный режим.
- «Целое – это всегда больше, чем сумма отдельных частей». Здесь становится понятным то, над чем сам пытался задумываться.
- Думаю, что-то потеряется, если количество участников будет такое, что на следующий день не каждый сможет назвать по именам всех присутствующих. Поэтому, такой формат нужно сохранить.
- Хорошо, что здесь начинающие тьюторы могут оценить ту среду, куда они попали. Было бы здорово сделать посиделки более «дикими», чтобы даже не было возможности сходить в душ и т.д.

И вот, что я вам скажу, друзья, напоследок...



- Вспоминаю первые посиделки: все приехали разные, незнакомые... А сейчас все так мило... А что дальше-то? Если бы я думал о следующей теме, я бы «задрал планку» еще выше – хотелось бы перевести наш разговор в область состояний. Что касается формата, то здесь просто удивительное совпадение содержания и формы. Мне тоже нравится «камерность». У нас сегодня возникла строчка: хороший тьютор немножко «индивидуалист-эстет». И все в этом сейчас признались: да эстетизм – это наша черта, и мы хотим жить с ней!

Андрей Теслинов