



Министерство образования Омской области
Бюджетное профессиональное
образовательное учреждение
Омской области
«Омский педагогический колледж № 1»
Региональный наставнический центр
«Вместе к успеху»



ШКОЛА НАСТАВНИКА. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебно-методические материалы



Омск

Школа наставника. Теория и практика: учебно-методические материалы/
сост. Катунина Н.Е., Колпакова Е.В., Кузнецова Е.И., Николаева В.С.

Разработаны в рамках реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников (утв. Распоряжением Министерства Просвещения Российской Федерации от 21 декабря 2021 года № АЗ-1128/08), в соответствии с приказом Министерства образования Омской области от 06.05.2022 года № 38 «Об утверждении Положения о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях Омской области» приказом Министерства образования Омской области от 7 апреля 2022 года № 26 «Об утверждении Положения о создании, функционировании и развитии региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Омской области»

СОДЕРЖАНИЕ

<u>Введение</u>	4
<u>Тема 1. История, роль и актуальность наставничества</u>	5
<u>1.1. История возникновения и развития наставнической деятельности</u>	5
<u>1.2. История развития наставничества в СССР и России</u>	7
<u>1.3. Актуальность формирования системы наставничества в образовании</u>	10
<u>Тема 2. Термины и определения наставничества</u>	13
<u>Тема 3. Виды наставничества. выбор стиля наставничества</u>	16
<u>Тема 4. Техники и инструменты наставничества</u>	25
<u>Приложение</u>	37

ВВЕДЕНИЕ

Наставничество - способ передачи знаний, умений, навыков молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление молодым людям помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении. Это древнейшая форма обучения старшими младших прикладным знаниям, необходимому поведению, инструментальным навыкам, формирования у них жизненных ценностей и позитивных установок. Это взаимодействие осуществляется в неформальном общении и не связано с официальными отношениями. При этом оно позволяет достичь максимально эффективных результатов воздействия на развивающуюся личность, помогает молодым людям определиться в жизни и реализовать свой потенциал.

Настáвничество — отношения, в которых опытный или более сведущий человек помогает менее опытному или менее сведущему усвоить определенные компетенции.

Опыт и знания наставника, относительно которых строятся отношения наставничества, могут касаться как особой профессиональной тематики, так и широкого круга вопросов личного развития.

Наставничество - это один из способов образования личности, передача знаний, умений, навыков от более опытного и знающего, предоставление взрослому человеку помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации, в поиске индивидуальных жизненных целей и способов их достижения.

Это не связанный с прямым руководством процесс влияния одного человека на другого, добровольное участие в жизни другого на условиях конструктивных взаимоотношений и продуктивного партнерства, характеризующегося тем, что между участниками наставничества устанавливаются более тесные и доверительные связи.

Тема 1. ИСТОРИЯ, РОЛЬ И АКТУАЛЬНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

История наставничества идет из далекого прошлого. Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был **древнегреческий Ментор**. Этот герой древнегреческой мифологии был мудрым советчиком, пользовавшимся всеобщим доверием. Он стал примером мудрого и эффективного наставника (рис 1).

НАСТАВНИК

– человек, осуществляющий наставничество. Наставники были уже в Древнем Риме, там так называли домашних учителей. В России эта форма начала развиваться с 30-х годов, достигнув расцвета в 70-х годах XX столетия.



Смысл наставничества – провести своего подопечного (подшефного) «над пропастью», по «бездне» как через самые сложные моменты профессиональной деятельности

Рис.1. Древние о наставничестве

Философы с давних времен пытались определить основные задачи деятельности наставника. Например, **Сократ** главной задачей наставника считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. Его главное дидактическое достижение - **диалектический спор**, подводящий к истине посредством продуманных наставником вопросов. В поисках истины ученик и наставник должны находиться в равном положении, руководствуясь тезисом «я знаю только то, что ничего не знаю».

По мысли **Платона**, воспитание надо начинать с раннего возраста, так как оно должно обеспечить постепенное восхождение ученика к миру идей. Осуществлять подобное воспитание способен, прежде всего, наставник преклонных лет.

Ж.-Ж. Руссо полагал, что главное и наиболее сложное искусство наставника – уметь ничего не делать с учеником.

В начале XX века о проблемах наставничества размышлял **К. Д. Ушинский**. Он считал, что нельзя быть убежденным, что профессиональный опыт с лихвой компенсирует полное отсутствие теоретической подготовки.

Теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, но не замещать. Таким образом, профессиональная адаптация личности напрямую зависит от уровня педагогического мастерства, опыта и знаний наставника.

Считается, что понятие «наставничество» приобрело свое современное значение в **середине 60-х годов XX века** и рассматривалось как действенная форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи. Наставниками, как правило, становились люди авторитетные, с хорошей профессиональной подготовкой, богатым жизненным опытом.

В современной теории образования за рубежом наставничеству как методу и способу адаптации молодого специалиста в профессиональной деятельности уделяется большое значение.

Особого внимания заслуживает позиция **Г. Льюиса**, который рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому. В течение многих сотен лет наставничество применялось главным образом по отношению к подрастающему поколению.

Тьютор (от англ. tutor) означает «домашний учитель, репетитор, (школьный) наставник, опекун».

Тьюторство как одна из форм наставничества возникло в **первых британских университетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.)**, главной задачей которых была подготовка духовенства, являвшегося в Европе в то время практически единственным грамотным сословием, имевшим отношение к процессу формирования общественной культуры. По традиции эти университеты давали преимущественно гуманитарное образование.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило развитие ученичество. С этого времени и по сей день наставничество активно и с успехом используется на всех производствах.

Освоить новые знания и обрести профессиональные навыки без наставников было невозможно, поэтому феномен наставничества стал закономерностью цивилизационного процесса.

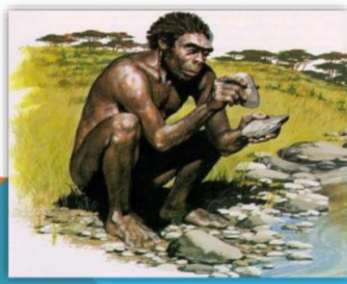


Рис. 2. Наставничество в цивилизационном процессе

1.2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В СССР И РОССИИ

В СССР наставничеством обозначали форму коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профессионально-технических училищах передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками.

Наставничество в эпоху СССР существенно видоизменилось. Появился механизм назначения наставника на производстве, то есть распределения студентов на специально созданные рабочие места, где один из уже действующих мастеров производил обучение практическим навыкам и культуре труда. Эта мера позволила устранить разрыв между состоянием «теоретически готового» выпускника и интегрировавшегося в производство индивида. Наставничество в СССР, как правило, длилось весь испытательный срок (около двух месяцев). На роль наставника назначались наиболее подготовленные специалисты с необходимыми личностными качествами. В качестве меры эффективности наставника использовалась динамика показателей труда нового сотрудника.

В 70 - 80 годы прошлого столетия произошло изменение понятия «наставничество», и оно получило развитие как массовое движение в системе профессионально-технического образования и производственного обучения. В работах последних лет (Л.С.Рогачевская, С.Я.Батышев, А.С.Батышев, В.А.Новосельцева, И.Г.Столяр и др.), которые отражают специфику наставничества в условиях производственной деятельности, подчеркнута его основная функция - воспитание личности: идейно-политическое, нравственное, трудовое.

Движение наставников на ряде ленинградских предприятий зародилось еще в середине 1960-х гг., начало было положено в 1963 г. В 1964 г. партийный комитет объединения «Электросила» принял постановление о введении института наставников. Постановление было подкреплено организационными мерами, которые предусматривали тесное взаимодействие партийного, профсоюзного, комсомольского комитетов и администрации в развитии наставничества, оказании повседневной помощи воспитателям рабочей смены. С этого года было принято официально вести историю института наставничества. В 1967 г. было разработано положение о наставниках объединения «Электросила» (первое в стране), в 1968 г. было утверждено положение о Совете наставников, а с 1969 г. в объединении заработал постоянный семинар, имевший своей целью повышать профессиональный уровень наставников.

В феврале 1975 г. ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ приняли совместное постановление «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников». В сентябре 1975 г. на расширенном собрании мастеров производственного обучения при Ленинградском главном управлении профтехобразования был учрежден совет наставников ПТУ, который возглавил Герой Социалистического Труда Б.А. Журавлев.

С начала 90-х и появления рыночных отношений наставничество пошло на спад.

Система наставничества СССР рухнула в годы перестройки вслед за развалом советской экономики, разрушением и закрытием предприятий, воцарением дикого капитализма. Конкуренция сделала своё дело – люди стали бояться за своё место, соответственно, не хотели передавать свои знания и опыт более молодым. Во многих организациях, в связи с этим произошла утрата критически важных знаний.

В России идее создания программы наставничества по аналогии с СБСС поспособствовал Фонд Сороса, который в 1998 г. выдал на эти цели грант. Еще не было никакой организации, которая занялась бы этим делом, но соросовский грант уже был. В 1999- 002 гг. программа «Наставничество» стартовала в регионах – в Перми, Тамбове, Кирове, Йошкар-Оле.

Потенциал наставничества в последнее время признается все большим числом людей.

Многие государственные и общественные организации, предприятия и учреждения запускают различные инициативы в сфере наставничества. Поэтому необходимо как распространять имеющиеся программы, действующие в соответствии с передовыми апробированными практиками, так и разрабатывать новые, инновационные модели. Наиболее известной из апробированных практик наставничества является программа MENTOR: The National Mentoring Partnership (МЕНТОР: Национальное наставническое партнерство). За 25 лет работы MENTOR результаты реализации программы легли в основу национальных и международных стандартов качества наставничества. Ими были разработаны единые принципы наставничества, была создана и обоснована база профессионального наставничества, расширилось количество стран – участников наставнического движения, в которое включилась и Россия.

В настоящее время в России реализуется несколько программ наставничества.

Наиболее полно и содержательно насыщенные программы направлены на поддержку детей, оставшихся без попечения родителей, и детей в семьях, которые столкнулись с трудной жизненной ситуацией.

Реализация программ наставничества в среде воспитанников детских домов помогла увеличить количество поступающих в вузы как минимум в два раза. В целом, реализуемые в России программы основаны на индивидуальном наставничестве и, как правило, дают хорошие практические результаты, среди которых показатели значительного прогресса личностного развития: у 46 % детей – участников таких программ расширился кругозор; у 35 % – появилось желание узнавать что-то новое; 41 % детей улучшили школьную успеваемость; 46 % детей развили бытовые навыки и др. Более 40 % наставников отмечают, что общение с ребенком стало более доверительным. Причиной такого результата является реализация лично-ориентированного и лично-деятельностного подходов во взаимодействии наставника и

обучающегося. Сегодня можно рассматривать наставничество как «ряд модернизированных принципов (добровольность, принятие статусной роли, наличие объединительных факторов, готовность к наставническому взаимодействию); целую палитру моделей открытого взаимодействия и типов наставничества, органично включенных на всех стадиях профессиональной подготовки студента. Наставничество должно осуществляться в течение всего срока профессиональной подготовки студента в рамках нескольких моделей и с разными наставниками. Авторитарный характер наставничества должен быть трансформирован в партнерский или лидерский. Студент имеет право на выбор наставника, каждый из которых способствует решению тех или иных профессионально-образовательных задач по формированию его конкурентоспособности».

Сегодня, в условиях кризиса рынка труда в РФ, отсутствия значительного количества квалифицированных кадров во всех сферах экономической активности, все чаще промышленные предприятия вспоминают о наставниках, стараясь создать благоприятные условия для их деятельности. Кадровые службы на страницах профессиональных изданий отмечают, что «благодаря наставничеству снижается текучесть кадров, новички раньше начинают работать самостоятельно, причем как у них, так и у опытных специалистов, появляются стимулы трудиться лучше».

В зависимости от характера работы могут применяться различные формы наставничества: бригадная, при которой функции наставника выполняются несколькими сотрудниками, и индивидуальная, если за сотрудником закрепляется один наставник. Таким образом, наставничество выгодно всем: компания получает подготовленного к работе специалиста, сотрудник-стажёр быстрее адаптируется к новому рабочему месту, а наставник получает всеобщее признание, вознаграждение и «армию сторонников» в лице тех, кого он обучал. Не остается в стороне и Министерство труда РФ, призывающее поддерживать и развивать различные формы наставничества, утвердившее в 2019г. знак отличия Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации "Почетный наставник Минтруда России" В 2020 г. впервые в истории российской профессиональной школы руководство Министерства просвещения РФ с участием руководителей органов управления образованием регионов и руководителей региональных отделений союза директоров ССУЗ России обсудило актуальные вопросы дальнейшего развития единого образовательного пространства, построения современной стратегии подготовки высококвалифицированных рабочих и специалистов среднего звена – основы кадрового обеспечения технического и технологического развития России, где была затронута тема наставничества как важнейшего института адаптации выпускников к профессиональной деятельности.

1.3. АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАНИИ

Необходимость формирования системы наставничества в образовании объясняется тем, что для образовательного сообщества наставнические практики - это полноценный канал обогащения опытом, при помощи которого раскрывается потенциал всех участников образовательного процесса.

Основными субъектами практик наставничества в сфере образования являются обучающиеся и педагоги.

Первая целевая группа практик наставничества - обучающиеся

Приведем основные предпосылки внедрения наставничества среди обучающихся:

1. Для обучающихся с каждым годом увеличивается количество и многообразие образовательных услуг и социальных практик, поэтому им необходима внешняя поддержка, которая бы обеспечивала сопровождение в выборе для них новых образовательных и социальных возможностей.

2. Другая особенность сложившейся ситуации обусловлена низким уровнем мотивации некоторых детей к обучению, что влечет за собой отсутствие четкого понимания перспектив успешного освоения образовательных программ, а также своего личностного роста в целом. Такая категория обучающихся нуждается во внешней поддержке.

3. Нарастание в образовательном процессе доли формализованного общения, подчиненного логике стандартов, программ, планов и жесткого контроля результативности, при уменьшении доли неформального, лично значимого общения. При этом успешность процессов развития, социального и профессионального самоопределения обучающегося во многом зависит от баланса формального и неформального общения со взрослыми и сверстниками. Это условие, необходимо для развития самостоятельности ребенка, навыков принятия решений, проявления собственной личностной позиции

4. Существенным индикатором необходимости активного внедрения наставничества следует отнести характерные черты поведения обучающихся. Приведем основные:

1. Непонимание необходимости образования, даже получения профессиональных навыков.

2. Слабый самоконтроль.

3. Чрезмерное стремление к развлечениям, компьютерным играм, беспредметному общению в социальных сетях.

4. Неспособность на должном уровне воспринимать программный учебный материал из-за слабого владения устной и письменной речью, отсутствия концентрации внимания.

5. Прослеживаются эмоциональные затруднения в процессе подготовки к ЕГЭ, ОГЭ

6. Большое количество обучающихся из неблагополучных семей с отсутствием позитивных примеров личностного поведения.

7. Проявление в поведении черт «цифрового» ребенка, что влечет за собой замыкание современных детей и молодежи в пространстве виртуального общения, и как следствие, возникновение проблемы интернет-зависимости, сложностей в установлении взаимоотношений с родителями, сверстниками, педагогами.

8. Возрастает количество талантливых детей, требующих индивидуального сопровождения.

А данном контексте наставничество является актуальным средством для решения описанной проблемной ситуации.

Вторая категория наставляемых – педагоги (в том числе молодые).

Современная педагогическая действительность характеризуется высоким темпом изменений, усложнением содержания профессиональной роли педагога, требований к его деятельности и личности. Поэтому педагог должен быть способен гибко реагировать на изменение образовательной ситуации, быстро адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, чтобы успешно реализовать свой профессиональный и личностный потенциал.

Процесс адаптации *педагогов* сопряжен с преодолением, методических, организационно-воспитательных и других сложностей в силу наличия дефицитов компетентности, отсутствия опыта работы, незнания специфики образовательной организации, трудового коллектива. Без соответствующей квалифицированной профессиональной поддержки с таким объемом педагогической деятельности начинающему педагогу справиться сложно.

В связи с этим особенно значимым становится сопровождение, введение наставником молодого специалиста в профессию.

Период вхождения начинающего педагога в профессию отличается напряженностью, важностью для его личностного и профессионального развития. От того, как он пройдет, зависит, состоится ли как профессионал, останется ли он в сфере образования. Молодой учитель особенно уязвим, испытывая в работе трудности в связи с отсутствием собственной сложившейся методики обучения и воспитания, своего «авторского почерка», недостаточной развитостью практических умений.

Своевременная поддержка молодого педагога и грамотно спланированная система информационно-методического сопровождения создают условия для успешного вхождения в избранную профессию.

Помимо профессиональных компетенций для эффективной работы в образовательной организации педагогу нужно адаптироваться к конкретной образовательной среде. В период вхождения в профессию важным аспектом является процесс идентификации молодого педагога с коллективом; принятие устоявшихся норм и возникновение чувства лояльности к данной образовательной организации.

Очевидно, что в решении этой задачи существенная роль принадлежит *системе наставничества*, которая способна интенсифицировать процесс профессионального становления молодого учителя, будет способствовать формированию мотивации к закреплению в профессии и дальнейшему саморазвитию.

Говоря о молодых педагогах, подразумевается, что в первую очередь, наставнические практики будут ориентированы на устранение профессиональных дефицитов. Также возможно выявление и некоторых типов образовательных дефицитов. Например, затруднения в установлении взаимоотношений с коллегами и руководством; недостаточность развития навыков планирования деятельности и времени и др.

Среди педагогов чаще всего выявляются следующие профессиональные дефициты (укрупненный перечень):

- недостаточный уровень владения компьютерными и информационными технологиями;
- нехватка знаний о методиках обучения детей с ограниченными возможностями здоровья или имеющих проблемы в поведении;
- затруднения в решении с учащимися задач повышенной сложности в рамках преподаваемого предмета;
- нехватка знаний о наиболее эффективных формах, методах и средствах обучения;
- низкий уровень контрольно-оценочной деятельности в образовательном процессе.

В настоящее время в России реализуется две целевые модели наставничества: ЦМН обучающихся и Региональная целевая модель наставничества педагогических работников.

Таким образом, система наставничества может стать важным инструментом в раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации.

Тема 2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА



Организаторы наставнической деятельности должны исходить из того, что эта деятельность не требует от наставника специальных навыков, что наставники - это по определению люди, обладающие хорошими качествами для подражания.

Важно, чтобы будущие наставники соответствовали ряду общих требований к ним (Таблица 1):

Наставники слушают	Они поддерживают зрительный контакт и посвящают наставляемым все свое внимание.
Наставники рекомендуют	Наставники помогают наставляемым найти направление в жизни, но не подталкивают их.
Наставники рассказывают	Они дают представление о перспективах дальнейшей жизни подростка, определяют цели и приоритеты.
Наставники обучают	Наставники рассказывают о жизни и собственной карьере.
Наставники представляют свой опыт	Наставники помогают наставляемым избежать ошибок и извлечь уроки из хороших решений.
Наставники доступны	Наставники доступны в качестве ресурса и источника совета.
Наставники критикуют, но конструктивно	При необходимости наставники указывают области, которые нуждаются в улучшении, всегда сосредоточив внимание на поведении наставляемого, но никогда не на его/ее характере.
Наставники поддерживают	Независимо от того, насколько болезненный опыт имеет наставляемый, наставник продолжает поощрять его учиться и совершенствоваться.
Наставники точны	Наставники дают конкретные советы о том, что было сделано хорошо или что может быть исправлено, что было достигнуто, а также показывают преимущества различных действий.
Наставники равнодушны	Наставник интересуется успехами наставляемых в школе, планировании карьеры, а также в их личном развитии.
Наставники успешны	Наставники не только успешны сами по себе, но они также способствуют успехам других людей.
Наставники вызывают восхищение	Наставники, как правило, пользуются уважением в своих организациях и в обществе.

Качества успешных наставников

*Желание
участвовать в
программе по
поддержке другого
человека в течение
длительного времени*

• У наставников есть искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями и наблюдать, как они становятся лучше, чем раньше.

*Уважение к
личности, ее
способностям и
праву делать свой
собственный
выбор в жизни*

• Наставники не должны считать, что их собственные способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствующиеся чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие своих наставляемых и привилегию быть для них советниками.

*Умение слушать и
принимать
различные точки
зрения*

• Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли с минимальным вмешательством. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны просить совета и реагировать на хорошие идеи.

*Умение
сопереживать
другому человеку*

• Эффективные наставники могут чувствовать сопереживание людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея того же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам своих наставляемых.

*Умение видеть
решения и
возможности, а
также
препятствия*

• Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным уважением к реальным и серьезным проблемам, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные альтернативы.

*Гибкость и
открытость*

• Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития и что общение является улицей с двусторонним движением. Они готовы уделить некоторое время тому, чтобы узнать их наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, стиль, философия и т.д.) и даже измениться под влиянием отношений.

Тема 3.

ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА. ВЫБОР СТИЛЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

Выделены четыре вида в стилях наставничества: инструктирующий, убеждающий, поддерживающий, делегирующий (рис. 3).

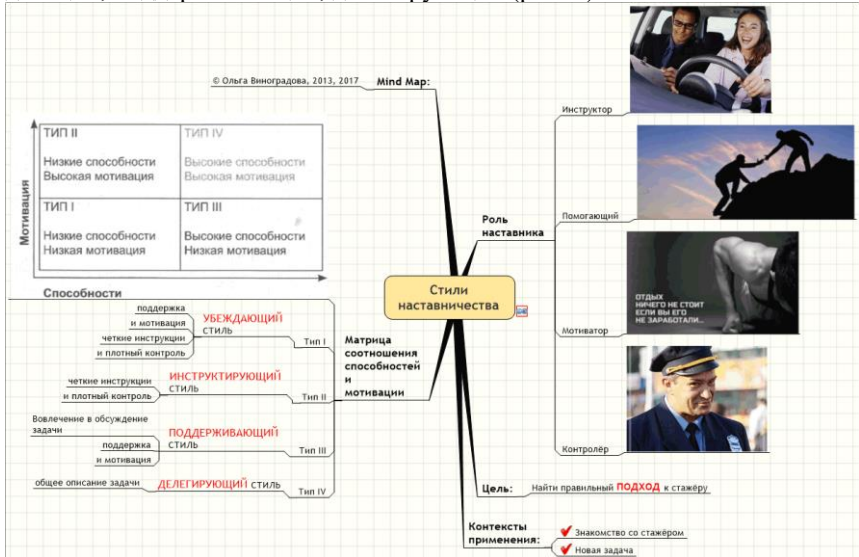


Рис. 3. Стили наставничества

Характеристика стилей наставничества

Инструктирующий стиль наставничества. Лидерство путем приказа.

Отличительные особенности: четкие инструкции и плотный контроль.

Это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ.

Преимущества:

- Четкость, ясность инструкций
- Предсказуемость результата
- Быстрота передачи информации
- Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый

Ограничения:

- Давление на обучаемого
- Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают
- Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях
- Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию
- Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника

Риски: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому.

Убеждающий стиль наставничества. Лидерство путем транслирования идей.

Отличительные особенности: поддержка и мотивация, четкие инструкции и плотный контроль.

Это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. Но при этом (в отличие от инструктирующего стиля) он объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ, он в этом убежден и пытается убедить в этом своего наставляемого.

Преимущества:

- Четкость, ясность инструкций
- Предсказуемость результата
- Быстрота передачи информации
- Возможность легко проверить по пунктам, как поняла задачу обучаемый.
- Обоснованность действий.

Ограничения:

- Давление на обучаемого путем внушения.
- Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях, так как задан один «верный» алгоритм
- Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию
- Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника

Риски: часто следование навязанному способу действия приводит к внутренним противоречиям психологического характера и результату, противоположному желаемому.

Поддерживающий стиль наставничества. Лидерство путем участия в организации процесса работы.

Отличительные особенности: вовлечение в обсуждение задачи, поддержка и мотивация.

Это стиль, при котором наставник участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени наставляемыми. Наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Используются развивающие вопросы: «Как ты думаешь, что следует сделать, чтобы...?», «Как ты считаешь, в чем состоит преимущество...?», и т.п. Обучаемый сам находит ответы на вопросы, а его решение становится более осознанным. Наставник осуществляет поддержку процесса принятия решения.

Преимущества:

- Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения;
- Понимание обучаемым смысла выполняемых операций;
- Более высокое качество обучения;
- Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений;
- Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем.

Ограничения:

- Увеличение времени работы наставника;
- Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого;
- Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа;
- Повышение ответственности и риска для наставника.

Риски: недостаток времени для взаимодействия у наставника приводит к вероятности снижения ответственности у наставляемого, не достижения результата.

Делегирующий стиль наставничества. Лидерство путем передачи полномочий.

Отличительные особенности: общее описание задачи

Это стиль, при котором наставник передает полномочия, права и ответственность наставляемому, но при этом не бездействует. Он наблюдает, отслеживает, завершает. Наставляемый находится на высоком уровне мотивации и уверен в себе.

Преимущества:

- Активность. Высокая мотивация благодаря осознанию оказанного доверия
- Понимание обучаемым конечных целей (результатов) выполняемых операций
- Более высокий уровень обучения (мастерский уровень)
- Появление новых способов действий, новых решений
- Полное взаимопонимание обучаемого и наставника

Ограничения:

- Вероятность возникновения стресса у наставляемого из-за расширения зоны ответственности;
- Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи;
- Повышение ответственности и риска для наставника;
- Вероятность игнорирования наставника.

Риски: потеря сотрудника, переход к конкурентам.

Возвращаемся к рисунку «Стили наставничества». Что мы можем сказать о связи стиля наставничества с ролью наставника?

В зависимости от стиля наставник играет свою роль: инструктор, помогающий, мотиватор, контролер.

Необходимо также помнить, что профессиональная позиция наставника зависит от уровня наставляемого и ситуации. Два основных критерия, на основании которых сотрудника можно отнести к тому или иному уровню развития по отношению к задаче, – профессионализм и мотивация. Прежде всего имеет значение мотивация наставляемого, которая обычно проявляется через тот или иной тип (выделяют всего 4 типа).

Изучим их подробнее.

Характеристика типов наставляемых

I тип «Не могу — не хочу» (*не способен и не настроен*). Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

II тип «Не могу – хочу» (*не способен, но настроен*). Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

III тип «Могу – хочу» (*способен и настроен*). Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умениями. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

IV тип «Могу – не хочу» (*способен, но не настроен*). Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

С одной стороны, выше описаны разные типы наставляемых, с другой стороны это ступени (уровни) развития наставляемых в соответствии с циклом обучения от бессознательной некомпетентности к сознательной компетентности (рис. 4).

Приращение и развитие компетентности

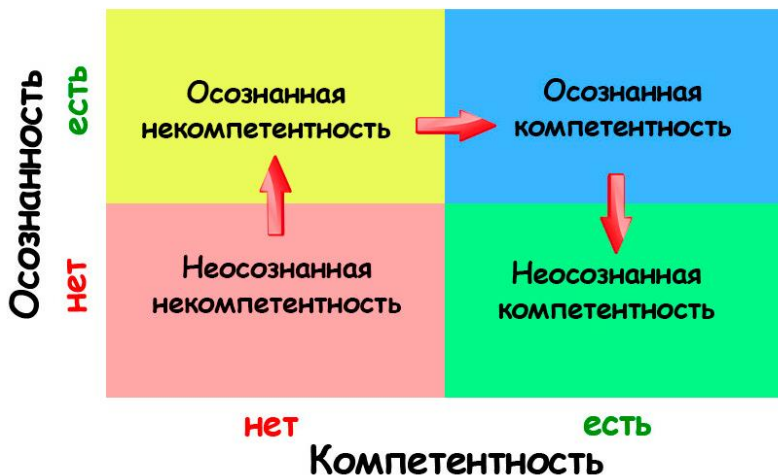


Рис. 4. Приращение и развитие компетентности

Неосознанная некомпетентность: обучающийся не понимает или не знает, как что-то делать, и не обязательно признает этот дефицит. Они могут

отрицать полезность навыка. Человек должен признать свою собственную некомпетентность и ценность нового навыка, прежде чем переходить к следующему этапу. Продолжительность времени, которое человек проводит на этой стадии, зависит от силы стимула к обучению.

Сознательная некомпетентность: человек не понимает или не знает, как что-то сделать, но он осознает дефицит, а также ценность нового навыка для устранения дефицита. Допущение ошибок может быть неотъемлемой частью процесса обучения на этом этапе.

Осознанная компетентность: Человек понимает или знает, как что-то делать. Однако демонстрация навыков или знаний требует концентрации. Это может быть разбито на этапы, и при этом происходит интенсивное сознательное вовлечение в освоение нового навыка.

Неосознаваемая компетентность (мастерство): У человека было так много практики с навыком, что это стало «второй натурой» и может быть легко выполнено. В результате навык может быть реализован во время выполнения другой задачи. Человек может быть в состоянии научить этому других, в зависимости от того, как и когда он этому научился.

Вопрос 2. Как наставнику осуществить выбор стиля взаимодействия с наставляемым?

Для принятия более верного решения рекомендуется ориентироваться на критерии.

Первый критерий. Анализ цели.

Цель — это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до наставляемого и вдохновить подопечного на ее достижение. И какова вообще цель взаимодействия?

Изучим содержание таблицы 2

Таблица 2

Соотношение цели наставляемого с вариантами ролей наставника для ее достижения

№ п/п	Цель, которую определяет для себя наставляемый	Варианты роли наставника
I.	Личностное развитие	Коуч, тьютор
II.	Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
III.	Социализация	Общественный воспитатель
IV.	Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
V.	Самообразование	Тьютор
VI.	Профессиональное самоопределение	Наставник в профориентации, ментор, психолог-профконсультант
VII.	Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (наставник)

№ п/п	Цель, которую определяет для себя наставляемый	Варианты роли наставника
VIII.	Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
IX.	Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор

Таким образом, первоначально важно выяснить (определить) цель взаимодействия, в соответствии с которой наставник примет на себя ту или иную роль. То есть важно определить и занять конкретные ролевые позиции, в соответствии с которыми будут осуществляться действия наставник и наставляемый.

Второй критерий. Подбор средств управления для достижения цели

К каждому сотруднику в зависимости от уровня развития по отношению к задаче необходимо применить свои средства управления.

- Если сотрудник не мотивирован и не профессионален, нужно натаскивание для повышения его профессионализма, нужны директивы и поддержка лидера.

- Если сотрудник мотивирован, но не профессионален, то четко ставим задачу и даем инструкции. Сотрудник нуждается в контроле.

- Если сотрудник профессионален, но не мотивирован, нужна поддержка. Сотрудник способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, наставник поддерживает, а сотрудник осознает, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

- Если сотрудник мотивирован и профессионален, нужно делегирование. Мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам. *Уровень мастера (возможен переход в наставника).*

Третий критерий. Личностные качества наставника

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;

- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает обучающийся;

- открытость, общительность, коммуникабельность;

- лидерские качества;

- настойчивость, нацеленность на результат;

- терпение и толерантность;

- соответствие личных ценностей деятельности наставника, организации корпоративной культуры;

– склонность к постоянному саморазвитию.

Личностные качества, препятствующие занятию наставнической деятельности:

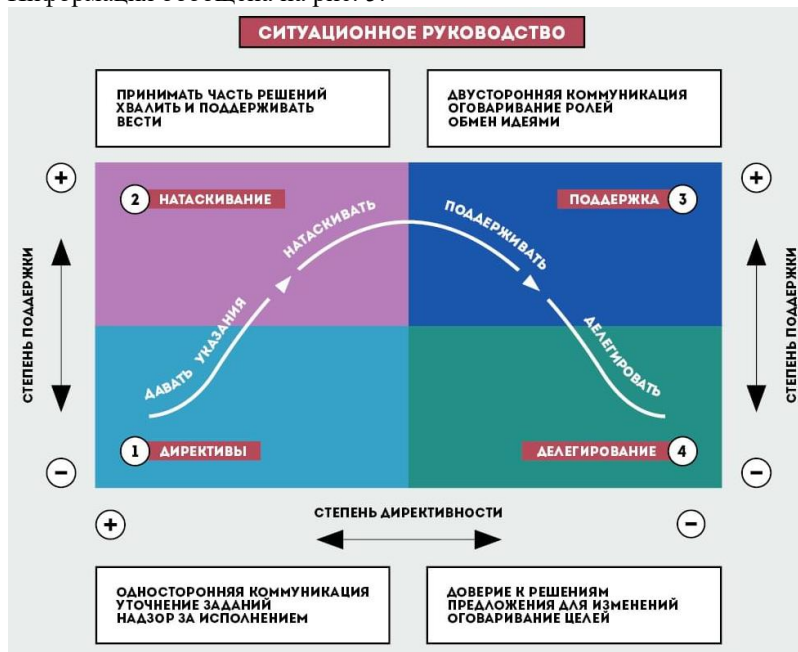
- избыточная авторитарность;
- эгоцентризм;
- тревожность, невротизм;
- стремление к гиперопеке;
- перфекционизм;
- выраженная интроверсия, замкнутость.

Так, если Вы обнаруживаете у себя такие качества, как чрезмерная авторитарность, тревожность, замкнутость, центрированность на себе, у Вас наблюдаются невротические реакции, наставническая деятельность будет малопродуктивна и энергозатратна.

Если же Вы разделяете ценности корпоративной культуры, стремитесь к постоянному саморазвитию, открыты, целеустремлены, результативны, и не относитесь к коллегам как к конкурентам, наставническая деятельность не будет для Вас энергозатратна, а принесет чувство удовлетворения, доставит удовольствие.

В зависимости от степени проявления тех или иных личностных качеств наставника у него формируется стиль взаимодействия с наставляемым.

Информация обобщена на рис. 5.



Таким образом, выбор стиля наставничества зависит от преследуемой цели, особенностей наставляемого, личностных качеств наставника.

Практические задания по разделу «ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА. ВЫБОР СТИЛЯ НАСТАВНИЧЕСТВА»

Перед Вами кейс № 1, изучив содержание, которого, необходимо в предложенной ситуации выбрать наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым. Аргументируйте свою позицию.

Ситуация 1.1.

В коллектив школы пришел работать молодой учитель истории – личность, заинтересованная в своем развитии, но неопытная. Один раз в неделю он ведет спецкурс. Занятия проходят весело, непринужденно, динамично, оценки не ставятся. Педагог пользуется большой популярностью среди детей. Остальные учителя постепенно теряют былой неформальный статус. Новый учитель не задает домашние задания, ученики приводят его в пример и отказываются выполнять домашние задания по другим предметам. Администрация школы для стабилизации ситуации решает применить технологию наставничества, встает проблема выбора наставника для данного учителя.

Каким должен быть наставник для данного наставляемого? Как осуществить его подбор? Укажите наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым.

Ситуация 1.2.

Молодой учитель физики, активно использует социальные сети для общения с коллегами и учениками. В его профиле в категории «друзья» практически все ученики старших классов, в которых он преподает. Молодой учитель постепенно осваивается с работой. Но с недавнего времени его первый энтузиазм начинает гаснуть. Дело в том, что дети начали вести себя более «свободно» в общении: в социальной сети пишут в позднее время и даже по ночам, обращаются на «ты», свободно комментируют публикации. Более того, школьники нашли на странице старые фотографии студенческих времен учителя и начали их обсуждать. Назревает виртуальный конфликт, который может перерасти в реальный. Администрация школы совместно с педагогом-психологом для разрешения ситуации решили применить технологию наставничества, встает проблема выбора наставника для данного учителя.

Каким должен быть наставник для данного наставляемого? Укажите наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым. Что он должен простимулировать в развитии наставляемого? Как осуществить его подбор?

Перед Вами кейс № 2, изучив содержание которого необходимо в предложенной ситуации наставнику осуществить выбор стиля для взаимодействия с наставляемым. Аргументируйте свой выбор.

Ситуация 2.1.

В школу после длительного перерыва в работе пришла работать учительница. На второй неделе учебного года ее уроки посетила администрация, завуч сказала, что педагог не владеет методикой преподавания, не может выстраивать контакт с подростками и не соблюдает плотность урока.

Осуществите подбор наставника исходя из критериев: анализ цели, подбор средств управления для достижения цели, личностные качества. Укажите наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым.

Ситуация 2.2.

В школу пришел новый учитель – мужчина, по характеру очень замкнутый, застенчивый, возрастной категории за тридцать. К выполнению профессиональных обязанностей относился очень формально, не стремился влиться в коллектив коллег и установить контакт со школьниками. Вскоре на него стали поступать жалобы от других педагогов по поводу нежелания взаимодействовать, работы «спустя рукава».

Осуществите подбор наставника исходя из критериев: анализ цели, подбор средств управления для достижения цели, личностные качества. Укажите наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым.

Ситуация 2.3.

Профессионализм учителя - стажиста показывал рост, но мотивация учителя уменьшалась из-за усталости, а также сложностей с самореализацией. Он почувствовал, что не справляется с нагрузкой, что его идеи неинтересны большинству коллег. Следует заметить, что коллектив школы был достаточно инертен. Учителя начали посещать мысли об увольнении.

Осуществите подбор наставника исходя из критериев: анализ цели, подбор средств управления для достижения цели, личностные качества. Укажите наиболее оптимальный стиль взаимодействия наставника с наставляемым.

Тема 4. ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Наиболее часто наставники в своей практике работы применяют следующие технологии: (Рис. 6).

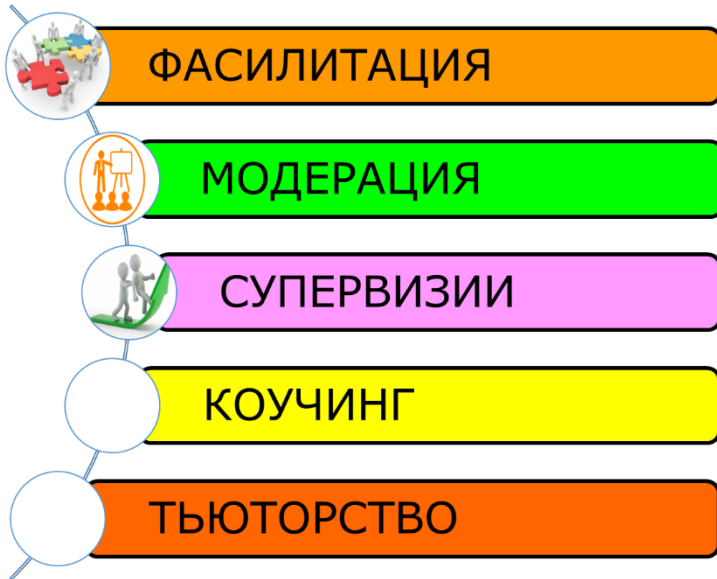


Рис. 6. Технологии наставничества

Рассмотрим их подробнее

1. Фасилитация. Организация. Помощь. Направление.

Отличительные особенности: групповое наставничество как разовое мероприятие, как серия мероприятий.

Цель: повышение групповой эффективности.

Суть технологии. Это технология, при которой наставник, управляя работой группы наставляемых, определяет цель, которую необходимо достичь, разрабатывает дизайн предстоящего мероприятия (выбирает соответствующий цели метод, комбинирует техники). Он управляет информационными потоками, генерированием идей, их развитием и оценкой, индивидуальными и групповыми эмоциями, процессом принятия решений и групповой атмосферой.

Методы: «Конференция «Поиск» (от 15 чел.), «Открытое пространство» (от 5 чел.), «Поиск будущего» (от 40 чел.), «Динамическая фасилитация» (от 2 чел.), «Выход за рамки» (от 20 чел.), «Стратегические изменения в реальном времени» (от 10 чел.), «Саммит позитивных перемен» (от 30 чел.), «Мировое кафе» (от 12 человек) и другие.

Варианты организации фасилитации.

1) *Структурированная фасилитация*. Наставник обсуждает с наставляемыми последовательность планируемых шагов при проведении мероприятия, заранее готовит специфические задания, определяющие направление процесса, и затем следует разворачивающемуся процессу. Наставник в этом случае, доверяя процессу, знает, что запланированная последовательность шагов при проведении мероприятия сделает возможным для группы достижение эффективных результатов практически без изменений или с небольшими изменениями в разработанном заранее плане. Роли заранее четко распределяются между участниками процесса (*методы «Выход за рамки», «Стратегические изменения в реальном времени»*).

2) *Самоорганизующаяся фасилитация*. Наставник запускает процесс работы с наставляемыми, которые далее ведут себя спонтанно, а наставник лишь следует за процессом. Наставляемые в течение мероприятия (мероприятий) сами определяют, о чем они будут говорить, как они будут обсуждать вопросы и как взаимодействовать друг с другом (применяется спонтанное распределение ролей). Заранее невозможно предсказать, будет ли найдено решение проблемы (*методы «Открытое пространство», «Динамическая фасилитация»*).

Техники: мозговой штурм, анализ Парето, мысленные карты и другие.

Инструменты: 9-, 7-, 5-шаговые модели решения проблемы, составление карты процесса и другие.

2. **Модерация**. Управление. Регулирование.

Отличительные особенности: групповое наставничество, ...

Цель: организация взаимодействия и обсуждения проблемы, которая дает возможность участникам принять общие решения как свои собственные.

Техника модерации: 1. Инициация (начало занятия, знакомство). 2. Вхождение или погружение в тему (сообщение целей занятия). 3. Формирование ожиданий участников (планирование эффектов занятия). 4. Интерактивная лекция (передача информации – если необходимо). 5. Проработка содержания темы (групповая работа участников). 6. Подведение итогов (рефлексия, оценка занятия). Модерация включает также эмоциональные разрядки (разминки).

Методы: «Карточный опрос», «Корни дерева», «Вспышка» («Метод вызова»), «Горячий стул», «Многопозиционный опрос», «Поле координат».

- «Карточный опрос» – служит для сбора и сортировки тем, идей, проблемных пунктов или вариантов решения. Этот метод рекомендуется в ситуациях, когда рассматриваются спорные темы. Опрос с использованием карточек также необходим, когда в группе недостаточно открытые отношения и участники сдержаны или малознакомы.

- «Mind-mapping», или метод «корней дерева» – планирование необходимых действий по проекту, где от «ствола дерева» расходятся «корни», или от основной цели идут задачи, а также необходимые ресурсы и действия в виде «ответвлений».

- «Вспышка» – обзор мнений участников, например, при анализе «проблемного поля»;

• «Горячий стул». Все участники рассказываются по внешнему кругу. Во внутреннем круге стоят 4–5 стульев. Эти места займут те участники, которые начнут беседу. При этом один стул остается свободным – «горячий стул». Разговор участников связан с решением той или иной проблемы, однако высказываться могут только участники внутреннего круга. Кто-то из участников внешнего круга тоже может включиться в разговор, если перейдет из внешнего круга во внутренний и займет «горячий стул». В этот момент один из участников разговора должен покинуть внутренний круг и перейти во внешний, тем самым освободив свое место, которое становится «горячим стулом». Поводом для такого перехода может служить отсутствие аргументов для беседы, передача полномочий участия в разговоре другому лицу, усталость от общения и др.

• «Многопозиционный опрос» – метод выбора с помощью голосования. Применяется, когда при множестве альтернатив необходимо сделать выбор или определить отношение экспертной группы к обсуждаемым вариантам. Как вариант может быть использован после мозгового штурма, чтобы отобрать идеи, с которыми стоит работать дальше.

• «Поле координат» – сравнение или расстановка приоритетов. Например, сравнение своей продукции и продукции конкурентов по осям цена-качество, или тот приоритет, который вы заполнили в начале статьи

Инструменты: заполнение рабочих карточек на заданную тему каждым участником, сортировка, подбор подобных ответов, группировка карточек, обсуждение и оценка высказанных идей; предписание, протоколирование, систематизация ожиданий, настроений.

3. *Супервизия*. Анализ. Консультация

Отличительные особенности: индивидуальное и групповое наставничество, контроль.

Цель: осознание, понимание и анализ собственных профессиональных действий и своего профессионального поведения наставляемым в ходе его работы в процессе консультирования более опытным, специально подготовленным коллегой на протяжении определенного отрезка времени.

Результат:

- увеличение целенаправленности профессиональных действий, повышение профессионального мастерства и повышение степени удовлетворенности собственной работой.

- возникновение у специалиста целостного видения своей работы, причин возникающих трудностей

- осознание специалистом своих сильных и слабых сторон и путей дальнейшего профессионального развития

- повышение уверенности в себе, понимание направления дальнейшей деятельности

- обретение эмоциональной устойчивости (спокойствия, уравновешенности, умиротворения). И это состояние проявляется не только в работе, но и в жизни

- повышение способности разрешать различные проблемные ситуации (не только из своей практики, но и практики коллег). Формирование «профессиональной мудрости» и супервизорских качеств.

Суть технологии: Предметом супервизии выступает глубокий анализ проблемных ситуаций и случаев из практики супервизируемого, вызвавших определенные трудности, в связи с которыми супервизируемый усомнился в себе и своем профессионализме («упала самооценка»), и выявление осознаваемых и неосознаваемых потенциальных возможностей специалиста для их решения. Супервизия осуществляется по запросу специалиста, находящегося в затруднительной профессиональной ситуации. В фокусе внимание супервизора должна быть не личность супервизируемого, а его поведение, конкретный случай.

Это способ реализации наставничества через краткосрочное и/или пролонгированное обучение начинающих педагогов решению профессиональных задач, возникающих в их профессионально-педагогической деятельности. При этом взаимодействие супервизора и супервизируемого строится на основе добровольности участия в супервизии, доверительности и индивидуального подхода к супервизируемому. Следует указать на то, что в процессе супервизии взаимообогащается личностный и профессиональный опыт супервизора и супервизируемого. Супервизор в процессе супервизии занимается оценением промежуточных и итоговых результатов продвижения супервизируемого в процессе решения им профессиональных задач.

Техника реализации:

1 фаза: доклад супервизируемого и формулирование им заказа - 30 мин, затем групповое обсуждение при молчании докладчика -15 мин: участники группы задают вопросы, направленные на прояснение информации о клиенте;

2 фаза: обмен чувствами по поводу клиента. Установление безопасной атмосферы в группе, что способствует осознанию супервизируемым «слепых пятен» в своей работе. Продолжительность - 15 мин;

3 фаза: концептуализация. Участники группы говорят о своей концепции психогенеза проблем клиента или работы. Мнения не опровергаются и не осуждаются супервизором и другими членами группы, дискуссии на этой фазе нецелесообразны. Продолжительность фазы - 45 мин;

4 фаза: обобщение супервизора. Супервизор анализирует и в краткой форме обобщает качество работы супервизируемого, предлагая собственную концепцию психосоциогенеза и тактики работы с клиентом в качестве одного из возможных вариантов -15 мин.

Методы: наблюдение, совместное обсуждение, консультирование, оценка.

Инструменты: б-фокусная модель, моделирование, ролевая игра, контрперенос.

4. Коучинг. Обучение. Тренировка.

Отличительные особенности: субъект-субъектные отношения

Коучинг как инновационная технология современного обучения в индивидуально-личностном сопровождении педагогов и обучающихся

помогает взглянуть на наставничество по-новому: коучинг не учит, но помогает учиться, в этом заключается его сущность.

Цель: создание условий для формирования личности обучающегося как субъекта будущей профессиональной деятельности, способного к реализации своих потенциальных возможностей, актуализация внутренних ресурсов в достижении планируемого результата.

Методы: присоединение, глубинное слушание, интонирование, визуализация, рефлексия удовлетворенности.

Инструменты: тренинговые упражнения, обучающие новым способам мышления и поведения, которые могут быть успешны только в процессе взаимодействия с обучающимся, «теплое принятие», диалогическая позиция.

Техники (инструменты) коучинга

В коучинге должно быть обязательным создание доверительных отношений посредством применения определенных методов: присоединения (проявлением интереса, повтором слов и фраз, позой, взглядом, улыбка); тоны голоса; глубинное слушание. В процессе индивидуальных коуч-сессий применяют специальные методы, обеспечивающие визуализацию целей, ценностей, рефлексии удовлетворенности своим состоянием и достижениями.

Самые распространенные и часто используемые инструменты, направленные на достижение целей обучающихся.

1. Основной техникой коучинга являются вопросы.

Виды вопросов:

1) закрытые — такие, на которые можно дать однозначный ответ или же ответ "да" или "нет", например: "Сколько тебе лет?», «Доставляет ли учеба тебе удовольствие?»;

2) открытые, не подразумевающие однозначного ответа и направленные на открытый рассказ: "Расскажи о том, как выполняешь домашние задания", "Что вы можете сказать о своем сокласснике?";

3) вопросы-парафраз, направленные на проверку понимания: "Правильно я поняла, что ...?";

4) альтернативные вопросы, или "китайское меню" (вопросы, содержащие несколько альтернатив ответа).

В коучинге необходимо использовать именно открытые вопросы, так как они в большей степени побуждают коучи к анализу, поиску решения.

Коуч никогда не дает советов и рекомендаций коучи, он лишь задает вопросы. Использование коучем советов и рекомендаций означает выход из позиции коуча.

2. Шкалирование.

Также базовая техника. Оно может использоваться для различных целей, но в первую - для оценки изменений. На шкале от 1 до 10 отмечают начальное состояние, затем в конце работы отмечают достигнутое состояние.

Например, рассмотрение мотивации.

В начале беседы, после уточнения запроса, обучающегося просят оценить уровень его мотивации на данный момент по 10-балльной шкале. Он оценивает

свою мотивацию в 5 баллов (рис. 7, стрелка 1). Коуч спрашивает: "А какой уровень мотивации ты хотел бы достичь?" Обучающийся говорит, что хотел бы на 8 (стрелка 2).

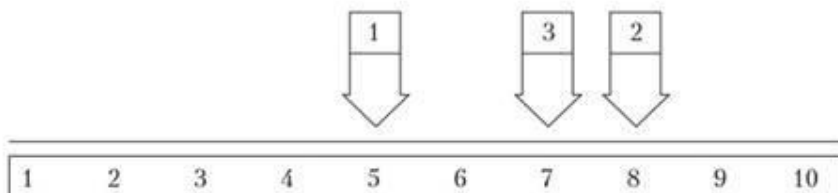


Рис. 7. Шкалирование.

Затем начинается работа с мотивацией.

По окончании беседы коуч просит обучающегося оценить свою мотивацию. Он оценивает ее на 7 баллов (стрелка 3). После этого коуч спрашивает, что можно было бы сделать еще, чтобы усилить мотивацию до желаемого уровня. Найденные решения могут быть использованы в качестве "домашнего задания" или для проработки на следующей сессии.

Шкалирование может быть использовано для самых разнообразных целей, например, для измерения «неизмеримых» целей, таких как мотивация, удовлетворенность; для оценки собственного состояния (тревога, неуверенность), и т.д.

3. Линия времени.

Широко используется планирования действий. Техника заключается в том, что на временной прямой откладываются основные этапы достижения цели.

Коуч рисует линию времени и просит обучающегося определить на ней срок начала и сдачи тем (если эта работа на протяжении нескольких дней, недель) или вопросов (если работа на одном уроке).

Затем определяются необходимые промежуточные этапы и их сроки. Таким образом реализуется принцип "съесть слона по кусочкам": тема кажется сложной, но когда он разбивается на этапы — каждый этап в отдельности уже воспринимается как вполне выполнимый.

На каждом этапе прорабатываются конкретные шаги, которые необходимо сделать для достижения цели, и составляется подробный план действий по достижению цели.

4. Техника «Что, если?»

Используется для преодоления сопротивления и сомнений: "На это нет время", "Это невозможно" и т.д.

В этом случае коуч задает вопрос: "Что будет, если вдруг появятся время?"; "Что будет, если это вдруг станет возможным?".

Эта техника помогает обучающемуся освободиться от цензуры здравого смысла, возникает множество новых вариантов достижения цели, и в результате она начинает восприниматься более реалистичной.

5. Колесо знаний.

Может использоваться для различных задач: оценка знаний, определение приоритетной цели, ситуация выбора, оценка возможностей, и т.п.

Техника заключается в том, что рисуется круг, который делится на сектора, с соответствующими названиями, и далее проходит оценка (шкалирование) каждого сектора по 5-балльной шкале.

Например, тема.

Затем коуч просит оценить уровень имеющихся знаний по каждому вопросу по 5-балльной шкале.

После изучения темы, оценивают по секторам, уровень изучения вопросов темы.

В итоге видно, уровень изучения каждого вопроса и, что надо более подробно изучить дома, т.е. осуществляется индивидуализация домашнего задания.

Может быть использовано несколько колес знаний при изучении одной темы на более крупные вопросы.

6. Работа по логическим уровням.

Согласно данной модели, человек перерабатывает информацию в соответствии с логикой иерархии логических уровней.

В коучинге разработано много специальных техник, направленных на решение конкретных задач.

1. Работа с проектом.

Один из наиболее частых запросов в коучинге — это работа с проектом.

Проект — это некоторая идея, замысел. В процессе коучинга этот замысел приобретает более конкретную и операциональную форму, а также прорабатываются шаги по его осуществлению.

Рассмотрим основные техники, которые могут использоваться при работе с проектом.

- Техника стратегии Уолта Диснея.

Автором этой техники является Роберт Дилтс, но сама техника названа именем Уолта Диснея, основателя "The Walt Disney Company". Для создания творческой продукции — всемирно известных мультфильмов - он впервые применил этот способ, заключающийся в разделении функций "мечтателя" (генератора творческих идей), "критика" (критика идей) и "реалиста" — того, кто воплощает творческие идеи в жизнь.

Схема производственного процесса была построена следующим образом.

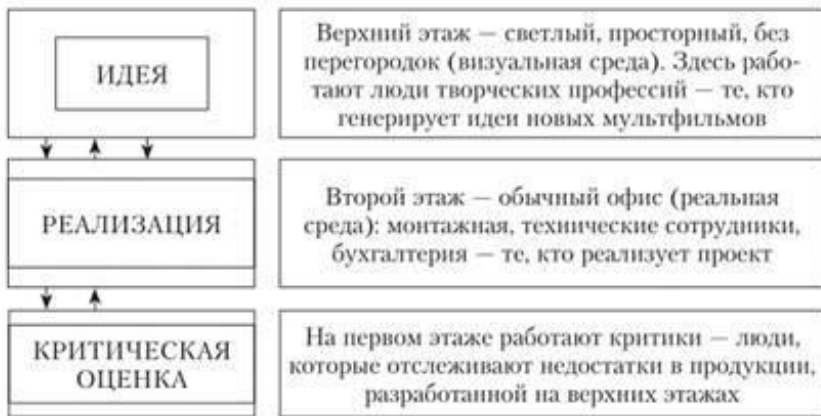


Рис. 8. Организация производства (по модели Уолта Диснея)

Главный принцип данной модели: "мечтатели" (генераторы идей) никогда не должны непосредственно общаться с "критиками". Критика часто не дает новым идеям даже возникнуть, так как люди сразу говорят, что это невозможно. Генераторы идей должны быть свободны от критики, они взаимодействуют только с "реалистами", которым передают свои идеи для реализации.

Схема взаимодействия между тремя группами такова.

1. "Мечтатели" придумывают новую идею, делают эскизы, передают их для реализации "реалистам", которые доводят идею до готового продукта с учетом реальных условий, например бюджета.
2. "Реалисты" передают готовый продукт "критикам".
3. "Критики" анализируют продукт, передают "реалистам" свои замечания. "Реалисты" вносят коррективы, передают их "мечтателям".
4. "Мечтатели" вносят новые идеи по улучшению продукта, передают их "реалистам".
5. "Реалисты" доводят продукт до конечного состояния.

На основе данных принципов и была разработана методика для индивидуальной работы при создании проекта. Когда человек задумывает что-то новое, ему часто мешает "внутренний критик", который говорит, что это невозможно, и человек отбрасывает идею, так и не попытавшись ее реализовать. Чтобы избавиться от "внутреннего критика", необходимо дать себе свободу мечтать, и только потом, когда проект уже начинает приобретать зримые очертания, анализировать возможные недостатки или препятствия.

Для этого выделяются внутренние роли: "мечтатель", "реалист", "критик". В кинестетическом варианте эти роли можно написать на бумажках и разложить. Перемещение по позициям помогает погрузиться в состояние, соответствующее роли. Однако можно проводить данную технику и в бумажном варианте, и даже в воображении, предлагая "включить в себе "мечтателя"" (табл. 3).

Этапы проведения техники следующие.

1. Ученик находится в метапозиции (вне ролевых позиций) и рассказывает о своем проекте.

2. Ученик переходит на позицию "мечтатель". Коуч предлагает ему представить себе, что проект уже реализован. "Что вы видите? Какой сейчас день? Что происходит?" На этом этапе важно включить визуализацию у клиента, чтобы он увидел результат своего проекта как можно подробнее (наличие визуализации коуч определяет по движениям глаз клиента, интонации, выражению лица).

В результате правильного выполнения этого этапа у клиента повышается мотивация, он загорается желанием выполнить проект.

3. Ученик переходит на позицию "реалист". Коуч спрашивает его о том, что необходимо сделать, чтобы реализовать проект ("Как ты это сделал?"). Разрабатывается план реализации проекта.

4. Ученик переходит в позицию "критик". Коуч спрашивает: "Что может помешать реализации этого проекта? Какие могут возникнуть трудности?" Клиент называет возможные трудности, коуч их фиксирует.

5. Ученик переходит в позицию "реалист". Коуч спрашивает: "Что нужно сделать, чтобы преодолеть эти трудности?" Клиент составляет план действий, коуч записывает.

6. Ученик переходит в позицию "мечтатель". Коуч спрашивает: "Что изменилось там, после всего, что вы сделали? Что-то еще хотели бы добавить?" Клиент добавляет к проекту новые идеи.

7. Ученик переходит в позицию "реалист" и дорабатывает план.

8. Ученик выходит в метапозицию (вне поля позиций). Коуч обсуждает с ним эффект от техники, как она повлияла на клиента.

Таблица 3

Этапы техники стратегии Уолта Диснея

Этап проекта	Позиция	Состояние	Вопросы коучинга
Фаза желания	"Мечтатель"	Держится прямо, расслаблен, плечи расправлены, глаза направлены вверх, видит картинки	Что вы хотите? Почему вы хотите этого? Что ценного в этом? Как вы узнаете, что достигли результата? Где, когда, кто еще? (высокий тон)

Этап проекта	Позиция	Состояние	Вопросы коучинга
Фаза реализации	"Реалист"	Смотрит прямо перед собой, может ходить туда-сюда, показывать рукой на столе этапы работы, поза выражает силу, ассоциирован	Что вы будете делать? Что будет первым шагом, вторым, третьим? Как вы проверите критерии достижения? (увлеченный тон)
Фаза вероятности	"Критик"	Поза асимметрична, спрашивает, прислушивается к себе, взвешивает, меняет позу с каждым вопросом, диссоциирован	Может ли что-то помешать? Какие могут возникнуть трудности? Па кого могут повлиять ваши действия, кто может помочь или помешать вам? (медленный тон)

2. Работа с эмоциональным состоянием.

Линия состояний.

— вариант шкалирования, используемый для работы с эмоциональным состоянием.

Эта техника используется для достижения цели, надо справиться с эмоциями, например, неуверенностью в себе. Чаще всего такой запрос бывает при подготовке к публичному выступлению, собеседованию. Техника может проводиться в кинестетическом варианте, с передвижением ученика по нарисованной шкале (рисуеться на бумаге).

Стоя вне шкалы, ученик рассказывает о ситуации.

Коуч: "Подумай о ситуации, в которой нужно успешно выступить — какое состояние нужно, чтобы это произошло?"

Ученик: "Мне необходима уверенность в себе".

Коуч: "Это шкала уверенности. Где сейчас твоя уверенность?" (Клиент встает на 2.) "Что ты чувствуешь? Насколько осознаешь, что будешь говорить?"

Ученик рассказывает о своих чувствах. Он не уверен, что все получится, в голове сумятица, не знает, что говорить.

Коуч: "А сколько тебе нужно уверенности, чтобы успешно выступить?"

Ученик: "Наверное, 9 баллов будет достаточно".

Коуч: "На сколько ты хочешь сейчас продвинуться?"

Ученик: "На 4". (Встает на 4 балла.)

Коуч: "Что сейчас происходит? Что ты чувствуешь? Какие ощущения в руках, ногах? Где сейчас твоя уверенность?"

Ученик описывает свои ощущения.

Таким образом ученик последовательно продвигается по шкале, с каждым передвижением изменяется его эмоциональное состояние.

Наконец, клиент переходит на отметку в 9 баллов.

Коуч: "Что ты сейчас чувствуешь?"

Ученик подробно описывает свои ощущения.

Коуч: Если бы ты мог это включить, как бы это было? Картинка, жест, слова?

Представь, что ты оказываешься в неожиданной ситуации — как ты это себе напомнишь?

Ученик предлагает жест, или слово, или действие, которое фиксирует то состояние, в котором он сейчас находится. При воспроизведении этого действия клиент сможет вновь войти в нужное ему состояние уверенности.

Возврат в исходное состояние (вне линии состояний).

Коуч: Что ты сейчас можешь сказать о своем выступлении? Насколько изменилась твоя уверенность в том, что все пройдет так, как нужно?

Ученик рассказывает о своих ощущениях.

5. Тьюторство. Включение. Сопровождение. Поддержка.

Отличительные особенности: чаще индивидуальное сопровождение, реже групповое.

Цель: сопровождение индивидуального маршрута образования и развитие педагога в системе повышения квалификации.

Методы: кейс-обучение, проектный метод, портфолио, психодиагностика, дебаты, профессиональные пробы

Техника реализации:

Знакомство (диагностика и целеполагание)

Размораживание или проблематизация (мотивация)

Организация изучения концепции (курса, этапа и пр.) (организация деятельности)

Организация практической работы (коррекция)

Организация обратной связи и рефлексии (контроль)

Инструменты: диагностика выявления профессиональных затруднений молодого специалиста, консультация, семинар, образовательное событие.

В Приложении дана краткая характеристика технологий наставничества.

Практические задания по разделу «ТЕХНОЛОГИИ НАСТАВНИЧЕСТВА»

Перед Вами кейс, изучив содержание которого, необходимо в предложенной ситуации выбрать наиболее оптимальную технологию взаимодействия наставника с наставляемым. Аргументируйте свою позицию.

Ситуация 1.

На административном совещании было озвучено о смене стандартов образования, в связи с чем необходимо в кратчайшие сроки подготовить документацию учебного процесса будущего учебного года. Коллектив образовательной организации отказывается в условиях выполнения учебной нагрузки заниматься подготовкой материалов к следующему учебному году. Усугубляет ситуацию абсолютно новый подход к содержанию учебной документации в рамках новых стандартов образования, четкого понимания в коллективе организации нет.

Какую технологию наставничества возможно применить в данной ситуации какую роль должен играть наставник для данного коллектива?

Ситуация 2.

Двое молодых учителей пришли работать в школу. Педагоги-стажисты организации обратили внимание на вызывающий стиль одежды молодых женщин: короткие юбки, яркая внешность, высокие каблуки. Они обратили внимание администрации школы на этот факт. Была проведена беседа, но она не дала результатов. Перед педагогом-психологом была поставлена задача найти решение данной ситуации, так как, с одной стороны, доводить ситуацию до увольнения за несоответствие Уставу организации посреди учебного года в условиях дефицита сотрудников нецелесообразно. С другой стороны, не хотелось бы терять сотрудников из-за качества и результативности уроков. Для разрешения ситуации педагог-психолог решила применить технологию наставничества, но сомневается в выборе наставника.

Каким должен быть наставник для данных наставляемых? Укажите наиболее оптимальную технологию наставничества для разрешения данной ситуации. Что должен простимулировать наставник в развитии наставляемого? Как осуществить его подбор?

Ситуация 3.

Профессионализм учителя - стажиста показывал рост, но мотивация учителя уменьшалась из-за усталости, а также сложностей с самореализацией. Он почувствовал, что не справляется с нагрузкой, что его идеи неинтересны большинству коллег. Следует заметить, что коллектив школы был достаточно инертен. Учителя начали посещать мысли об увольнении.

Осуществите подбор наставника исходя из наиболее оптимальной технологии наставничества для разрешения данной ситуации.

Технологии наставничества и их характеристики

Наименование технологии	• Фасилитация (<i>организация, помощь, направление</i>)
Цель	•повышение групповой эффективности
Спектр методов	<ul style="list-style-type: none"> •«Конференция «Поиск»» •(от 15 чел.), •«Открытое пространство» •(от 5 чел.), •«Поиск будущего» •(от 40 чел.), •«Динамическая фасилитация» •(от 2 чел.), •«Выход за рамки» (от 20 чел.), •«Стратегические изменения в реальном времени» (от 10 чел.),
Техники и инструменты реализации	<p>Варианты организации фасилитации.</p> <ul style="list-style-type: none"> •«Саммит позитивных перемен»(от 30 чел.), •1) Структурированная фасилитация. «Мирное кафе» (от 15 человек) и другие. Наставник обсуждает с наставляемыми последовательность планируемых шагов при проведении мероприятия, заранее готовит задания, определяющие направление процесса, и затем следует разворачивающемуся процессу. •2) Самоорганизующаяся фасилитация. Наставник запускает процесс работы с наставляемыми, которые далее ведут себя спонтанно, а наставник лишь следует за процессом. Наставляемые сами определяют, о чем они будут говорить, как они будут обсуждать вопросы и как взаимодействовать друг с другом (спонтанное распределение ролей). Заранее невозможно предсказать, будет ли найдено решение проблемы
Техники	•мозговой штурм, анализ Парето, мысленные карты и другие.
Инструменты	•9-, 7-, 5-шаговые модели решения проблемы, составление карты процесса и другие

<p>Наименование технологии</p>	<p>•Супервизия (анализ, консультация)</p>
<p>Цель</p>	<p>•осознание, понимание и анализ собственных профессиональных действий и своего профессионального поведения наставляемым в ходе его работы в процессе консультирования более опытным, специально подготовленным коллегой на протяжении определенного отрезка времени.</p>
<p>Спектр методов</p>	<ul style="list-style-type: none"> •наблюдение, •совместное обсуждение, •консультирование, •оценка.
<p>Техники реализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> •1 фаза: доклад наставляемого и формулирование им заказа – до 30 мин, затем групповое обсуждение при молчании докладчика до 15 мин: участники группы задают вопросы, направленные на прояснение информации о наставляемом; •2 фаза: обмен чувствами по поводу наставляемого, установления безопасной атмосферы в группе, что способствует осознанию супервизируемым "слепых пятен" в своей работе. Продолжительность до 15 мин; •3 фаза: концептуализация. Участники группы говорят о своей концепции причин проблем наставляемого, последующей работы. Мнения не опровергаются и не осуждаются наставником и другими членами группы, дискуссии на этой фазе нецелесообразны. Продолжительность фазы до 45 мин; •4 фаза: обобщение наставника. Он анализирует и в краткой форме обобщает качество работы наставляемого, предлагая собственную концепцию тактики работы с наставляемым в качестве одного из возможных вариантов, продолжительность до 15 мин
<p>Инструменты</p>	<p>•б-фокусная модель, моделирование, ролевая игра, контрперенос и другие.</p>
<p>Роль наставника</p>	<p>•занимается оцениванием промежуточных и итоговых результатов продвижения наставляемого в процессе решения им профессиональных задач.</p>

<p>Наименование технологии</p>	<p>•Коучинг (<i>обучение, тренировка</i>)</p>
<p>Цель</p>	<p>•создание условий для формирования личности наставляемого как субъекта профессиональной деятельности, способного к реализации своих потенциальных возможностей, актуализация внутренних ресурсов в достижении планируемого результата.</p>
<p>Спектр методов</p>	<ul style="list-style-type: none"> •присоединение, •глубинное, •слушание, интонирование, визуализация, рефлексия удовлетворенности.
<p>Техники реализации</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Базовые техники – вопросы наставника-коуча (закрытые, открытые, альтернативные, вопросы-парафраз и другие), шкалирование. •Дополнительные техники: •линия времени; •«что, если?», колесо знаний, работа по логическим уровням, техника стратегии Уолта Диснея и другие.
<p>Инструменты</p>	<ul style="list-style-type: none"> •тренинговые упражнения, обучающие новым способам мышления и поведения, которые могут быть успешны только в процессе взаимодействия с наставляемым, «теплое принятие», диалогическая позиция.
<p>Роль наставника</p>	<ul style="list-style-type: none"> •создает доверительные отношения, побуждает наставляемого к анализу, поиску решения, никогда не дает советов и рекомендаций, лишь задает вопросы.

Наименование технологии	• Тьюторство (<i>включение, сопровождение, оддержка</i>)
Цель	•сопровождение индивидуального маршрута образования и развитие педагога в системе повышения квалификации
Спектр методов	<ul style="list-style-type: none"> • кейс- обучение, • проектный метод, • портфолио, • психодиаг-ностика, • дебаты, • профессиональные пробы.
Техники реализации	<ul style="list-style-type: none"> •1 действие - знакомство: диагностика и целеполагание; •2 действие - размораживание или проблематизация: мотивация; •3 действие - организация изучения концепции (курса, этапа и пр.): организация деятельности; •4 действие - организация практической работы: коррекция; •5 действие – организация обратной связи и рефлексия: контроль.
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> •изучение данных о наставляемом, диагностика выявления профессиональных затруднений молодого специалиста, выяснение исходных ожиданий наставляемого, формирование установок на продуктивную самостоятельную деятельность, детализированное планирование достижения цели с наставляемым (4-х ступенчатая модель развития специалиста: что должен знать, что должен уметь, чем должен владеть, кем должен быть), формирование стратегии, тактики деятельности, консультация, семинар, образовательное событие; наблюдение и оценка достижений.
Роль наставника	<ul style="list-style-type: none"> •определяет цели и задачи совместной работы, оказывает психологическую поддержку, вовлекает в совместное целеполагание на обучение; включает в активную работу, создает мотивацию; координирует взаимодействие; обучает, организует дискуссии; контролирует динамику изменений, организует рефлексии достижений.

ШКОЛА НАСТАВНИКА.

Учебно-методические материалы

Разработчики:

Наталья Евгеньевна Катунина
Елена Владимировна Колпакова
Екатерина Игоревна Кузнецова
Валентина Станиславна Николаева

Дизайн и верстка БПОУ «ОПК № 1»
Региональный наставнический центр
24.01.2023г.

Формат 60x84/16

Отпечатано в типографии БПОУ «ОПК № 1»
644045, г. Омск, ул. Блюхера 28