# ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ

# Специфика деятельности наставника

В основе деятельности наставника лежит ***восполнение*** того или иного образовательного ***дефицита сопровождаемого.*** В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические, и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990–2000-х годов. (О.С. Газман, С.С. Гиль, Н.Б.Крылова, Н.Н. Михайловаи, С.М. Юсфинидр.). По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать *помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть*. В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления школьного или студенческого самоуправления; реализации школьных или студенческих проектов, стартапов и т.д.).

Однако во всех случаях внешний барьер является вторичным относительно ***внутренней не готовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер.*** Такая не готовность и названа «образовательным дефицитом». Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия. Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов обучающихся (наставляемых), т.е. ***создание условий для формирования*** у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем.

Общим признаком всех типов образовательных дефицитов является недостаток ***самостоятельности сопровождаемого****.* Соответственно конечным ***результатом деятельности наставника*** (и важнейшим поведенческим показателем успешности его деятельности) ***является обретение сопровождаемым способности к самостоятельным действиям****,* решению проблем, преодолению барьеров, самоуправлению процессами собственного развития, образования, адаптации, карьерного роста и т. д. (в зависимости от типа наставничества).

В фокусе внимания наставника находятся:

* Личность сопровождаемого и его внутренний мир;
* Базовые процессы личностного развития, социализации, самоопределения, идентификации, адаптации и сопровождаемого в социальной и образовательной среде;
* деятельность сопровождаемого;
* система социальных отношений сопровождаемого, в которые он включен в контексте своей деятельности.

Специфика наставнической деятельности проявляется также в ее длительности. Достижение цели наставничества, связанное с преодолением образовательного дефицита, невозможно в ходе одного или нескольких одноразовых мероприятий (консультация, беседа, мастер-класс), и требует более или менее продолжительного взаимодействия наставника и сопровождаемого (сопровождаемых) в процессе деятельности последних. Корректное завершение периода наставничества требует фиксации того факта, что у сопровождаемого преодолен внутренний образовательный дефицит, показателем чего служит комплекс устойчивых поведенческих изменений. В связи с этим распространенная практика «прикрепления наставника» на какой-либо заранее фиксируемый период, например, на полгода, представляется спорной.

Обозначенные особенности наставничества определяют чрезвычайно широкий охват сферы деятельности наставников в образовании, включая различные ступени образования (общее, среднее профессиональное высшее, дополнительное профессиональное), а также профессиональное обучение, неформальные образовательные практики (дополнительное образование детей и взрослых, общественные детские и молодежные объединения), профориентационную работу с различными категориями населения.

# Риски, связанные с введением наставничества

1. Риски, связанные с тенденцией «административного упрощения» и «ускорения» модернизационных процессов, внедряемых

«сверху вниз»:

* в ситуации, где Нацпроект по своему замыслу призван максимально расширить практику наставничества, а количественные показатели охвата практиками наставничества заданы в качестве целевых, неизбежна политика механического «введения» наставничества, во многих случаях — имитация его наличия в место планомерных и систематических усилий по взращиванию условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определенной образовательной культуры, предполагающей определенный стиль работы с сопровождаемыми — носителями образовательных дефицитов;
* «навешивание» наставничества на школьного учителя в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, причем

«на общественных началах» и с поверхностной, чисто формальной, подготовкой на очередных краткосрочных курсах.

1. Риски, связанные со смещением цели деятельности наставника с педагогической поддержки сопровождаемого на другой объект, где главным предметом беспокойства организаторов «наставнических» практик выступает не сопровождаемый, а специально подготовленный ими

«наставник» (например, школьник), его активность и жизнестойкость его позиции после возвращения в прежнюю среду, где ему предстоит продвигать усвоенные им ценности, «наставляя» других школьников. Целью деятельности наставника является поддержка сопровождаемого, восполняющая образовательный дефицит последнего. Что касается лица, главной, а подчас и единственной целью деятельности которого является систематическое продвижение определенных ценностей в среде, которая эти ценности не разделяет, то такое лицо называется миссионером. В отличие от наставника, поддерживающего человека, нуждающегося в помощи, миссионер поддерживает ту или иную религию (понимаемую в широком смысле как определенный, четко регламентированный тип мировоззрения), нуждающуюся в адептах.

Общее в первых двух группах рисков – «наставникоцентрированность» процесса, когда все внимание сосредоточено на фигуре и деятельности самого наставника, тогда как сопровождаемые остаются в тени. Они оказываются нужны лишь в качестве вспомогательного средства для введения наставничества. Все это вызывает парадоксальные ассоциации с

«бездетной педагогикой», существовавшей в нашей стране в середине прошлого века.

1. Риски, связанные с использованием идеи наставничества как скрытого ресурса для повышения экономической эффективности образования, с надеждой на то, что наставники-волонтеры смогут дополнить, а со временем, возможно, и потеснить педагогов в образовательном процессе, демонстрируя при этом более высокую педагогическую результативность.

При этом необходимо учитывать, что предполагается привлечение волонтеров-наставников из числа наиболее эффективных работников-профессионалов, желающих передать свой опыт детям и молодежи. Но при этом не учитывается множество препятствий, главное из которых – перегруженность опытных специалистов: «две трети (64%) россиян работают сверх трудовой нормы: вечером, ночью и в выходные дни. При этом, как отмечается, в реальности отклонения от трудовой нормы могут быть еще больше, так как исследование проводилось по основному месту работы, а значительная часть российских работников имеет дополнительную занятость»

# Пять главных приемов наставничества.

**Как обучать и мотивировать взрослых людей**

ОСОБЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества —помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.

Готовность молодого специалиста к работе, по модели ситуационного руководства Херси-Бланшара, может происходить в 4-х ситуациях.

1. Ситуация «Не могу—не хочу». 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.
2. ситуация «Не могу – хочу». 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 21день.
3. Ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.
4. ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некого саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Обучение молодых специалистов — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

1. Бессознательная некомпетентность

При бессознательной некомпетентности вам не известно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

1. Осознанная некомпетентность

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

1. Осознанная компетентность

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы, и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

1. Бессознательная компетентность.

При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю».

ОШИБКИ И СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

**Ошибка 1.** Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Правило 1. Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

# Стили наставничества

В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

*Инструктаж —* 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. Минусы этого метода на лицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому. Вспомним, например, фильм «Бриллиантовая рука»: инструкция «Дитям — мороженое, его бабе — цветы!» без разъяснения привела к возникновению комичной ситуации.

*Объяснение* — стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему. Если вернуться к примеру из фильма «Бриллиантовая рука» и пофантазировать, можно было бы вложить в уста героя следующую реплику: «Дитям — мороженое, потому что они любят сладкое. Его бабе — цветы: женщины любят знаки внимания». Осознанность и обоснованность действий гарантируют наставнику успех.

*Развитие* — это стиль, при котором наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Обратимся к сюжету из того же фильма. Можно представить себе, что если бы время позволяло, то герой построил бы специальную беседу с напарником, используя развивающие вопросы:

«Как ты думаешь, что подарить детям, чтобы произвести хорошее впечатление? Что любят есть дети?», «Как ты считаешь, какие подарки нравятся женщинам?» — и от ошибки, которую мы видим в фильме, персонажи были бы застрахованы. Ведь обучаемый сам нашел бы ответы на вопросы, и его решение стало бы осознанным.

Таблица3

**Преимущества и ограничения методов наставничества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод** | **Преимущества** | **Ограничения** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Инструктаж*  *—* четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя | Четкость, ясность инструкций. Предсказуемость результата. Быстрота передачи информации. Возможность легко  проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый. | 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. |
| *Объяснение* —обоснование каждого шага алгоритма | Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности. Повышение мотивации обучаемого.  Разделение ответственности между наставником и обучаемым. | Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым.  Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы. Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой.  Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника. |
| *Развитие* — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него.  Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию | 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. | 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. |

**Ошибка 2.** Опасно заблуждаться, думая, что если с одним обучаемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим.

Правило 2. Стиль общения с обучаемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня обучаемого и ситуации.

Цель — это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до обучаемого и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать.

Возьмем за основу постановки целей SMART. Само слово smart в переводе на русский, означает «умный», а результаты работы должны быть:

* Конкретными (specific)
* Измеримыми (measurable)
* Достижимыми (attainable)
* Значимыми (relevant)
* Соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку.

Достижимая. Сам менеджер при постановке цели должен быть уверен, что она достижима, и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время слишком сложная цель может напугать неуверенного обучаемого. Она должна попадать под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть, ее следует ставить с учетом индивидуальных особенностей, чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу. Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

Значимая. Цель должна мотивировать обучаемого. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай этот макет, он мне нужен».

Правильно: «Сделаешь этот макет, и у тебя будет возможность заявить о себе в команде наших дизайнеров».

**Ошибка 3.** Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого Правило 3. Соотносите цель с критериями SMART

**Ошибка 4.** Поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее обучаемый и достаточно ли у него ресурсов для ее решения.

Правило 4. Используйте как минимум три развивающих вопроса после постановки задачи. Обратная связь *—* это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

1. Описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь
2. Описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий
3. Пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи:

* 1. *Сбалансированность, позитивная направленность*

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

* 1. *Конкретность*

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда…», «вы склонны…» и др.

Обратная связь касается того, *что* было сказано, сделано и *как*, но не *почему*. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу АВС, а я просил по принципу градиента».

* 1. *Направленность на поведение, безоценочность*

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

* 1. *Своевременность*

«Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и во время предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление, неделю спустя.

* 1. *Активность*

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, насколько ты сделал свою работу, на100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

**Ошибка5.** В лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его.

Правило 5. Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности обучаемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

*Принцип обратной связи* — это универсальный инструмент развития. HR-менеджер также может взять его на вооружение. Таким образом, можно давать обратную связь и наставнику.