

*Л. Н. Казакова, М. П. Бобро,
В. Н. Горюнова, Л. Н. Шилова*

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА
как ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
в УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
СОВРЕМЕННОГО СРЕДНЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



Монография

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Л. Н. Казакова, Т. П. Бобро,
В. Н. Фролова, Л. Н. Шилова

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА
КАК ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ
СОВРЕМЕННОГО СРЕДНЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Монография

Нижегород
Нижегородский институт развития образования
2020

УДК 373.5(47)
ББК 74.204(2Рос)
К 14

Авторы

Л. Н. Казакова, канд. пед. наук, зав. кафедрой теории и методики профессионального образования ГБОУ ДПО НИРО;

Т. П. Бобро, канд. психол. наук, доцент кафедры теории и методики профессионального образования ГБОУ ДПО НИРО;

В. Н. Фролова, старший преподаватель кафедры теории и методики профессионального образования ГБОУ ДПО НИРО;

Л. Н. Шилова, канд. пед. наук, доцент проектно-сетевое Центра ГБОУ ДПО НИРО

Научный редактор

А. Ю. Петров, д-р пед. наук, декан факультета профессионального технологического образования ГБОУ ДПО НИРО

Казакова, Л. Н.

К14

Развитие системы наставничества как инновационной деятельности в условиях трансформации современного среднего профессионального образования : монография / авторы : Л. Н. Казакова, Т. П. Бобро, В. Н. Фролова, Л. Н. Шилова ; научный редактор А. Ю. Петров. — Нижний Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2020. — 105 с.

ISBN 978-5-7565-0913-7

В монографии обобщены наиболее распространенные и принятые в мировой и отечественной системе образования практики наставничества в контексте их эволюции, проанализированы виды и формы наставничества, дана их классификация, выделены существенные компетенции наставников, рассмотрены проблемы эффективности наставничества (признаки, предикторы, условия, критерии оценки) и вопросы профессиональной переподготовки и обучения наставников.

Издание адресовано руководителям, методистам, психологам, социальным педагогам — наставникам, преподавателям, мастерам производственного обучения профессиональных образовательных организаций.

УДК 373.5(47)
ББК 74.204(2Рос)

© Казакова Л. Н., Бобро Т. П., Фролова В. Н., Шилова Л. Н., 2020

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2020

ISBN 978-5-7565-0913-7

Введение

Одной из важнейших задач современного образования является создание условий для раскрытия и реализации творческого потенциала личности. Часто педагоги не помогают обучающимся реализовать их потенциал только потому, что не знают, как это делать. Для обучающихся вхождение в новую образовательную деятельность в системе профессиональной подготовки сопровождается высоким эмоциональным напряжением, требующим мобилизации внутренних ресурсов. Больше половины выпускников ПОО не чувствуют себя адаптированными к новым для них условиям обучения и соответственно не могут ощущать себя успешными в профессиональном развитии и построении карьеры. Таким образом, система наставничества становится наиболее востребованным и актуальным методом подготовки будущих специалистов.

Решение проблемы социальной адаптации обучающихся через создание гибкой и мобильной системы наставничества является одним из приоритетных направлений образовательной практики в системе СПО, направленной на оптимизацию процесса мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Возрождение наставничества в организациях среднего профессионального образования обосновывается важностью и значимостью применения данного типа отношений как резерва успешной подготовки специалистов, способных отвечать на вызовы времени. Данные журнала Forbes позволяют констатировать факт, что продвижение по службе у сотрудников с наставниками происходит в пять раз чаще, чем у остальных. Карьерный рост наставников складывается в шесть раз быстрее других работников.

В настоящее время в России начинают реконструироваться на новой образовательной платформе известные советские наставнические практики в производственной сфере и создаются новые наставнические прак-

тики в образовании. Наставничество в российской системе образования основывается на идеях Л. С. Выготского, В. В. Давыдова и Д. Б. Эльконина, Г. П. Щедровицкого.

Анализ теоретических источников и публикаций по проблеме наставничества позволил сделать вывод об основных закономерностях внедрения и функционирования системы наставничества в ПОО:

- ✓ система наставничества — обязательная составляющая образовательного процесса;

- ✓ разработка индивидуальных образовательных маршрутов с учетом личностных особенностей и уровня образовательной, творческой, интеллектуальной подготовки обучающихся;

- ✓ цифровое сопровождение учебного процесса соответствует вызовам времени и позволяет преподавателям реализовать различные направления организации наставничества;

- ✓ педагогический коллектив ПОО профессионально подготовлен, владеет психологическими и педагогическими приемами организации наставничества с учетом индивидуальных особенностей и знанием дефицитов потребностей обучающихся.

Ключевой фигурой в деле формирования нового поколения специалистов выступает преподаватель — наставник (ментор), как профессионал, сочетающий в себе компетенции педагога, мастера своего дела, ценностью для которого является творческое становление обучающихся на современном технологическом уровне. Трансформация образования определила необходимость реализации практик индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся на основе внедрения наставничества в системе СПО. Практики наставничества реализуются в центрах опережающей подготовки специалистов для различных групп населения, в рамках организации подготовки наиболее творческих студентов к демонстрационному экзамену и соревнованиям WS. Несмотря на рост публикаций по проблемам наставничества в научно-педагогической литературе, данная тема остается одной из актуальных и недостаточно разработанных.

Авторы публикаций зачастую рассматривают только отдельные направления становления системы наставничества,

останавливаясь или на индивидуально-личностных (внутренних), или организационных (внешних) факторах его эффективности как системы.

На современном этапе возвращение к проблематике становления наставничества последнее необходимо рассматривать, прежде всего, как одно из направлений инновационной деятельности.

В рамках разработки системы наставничества в ПОО как инновационной деятельности необходимо определиться с моделью наставничества, критериями оценки ее эффективности, изучить требования ключевых заказчиков (стейкхолдеров) к наставникам и организовать методологически разработанную систему подготовки нового поколения специалистов (тьюторов).

Любая педагогическая система — это система деятельности. Моделирование системы наставничества в профессиональном образовании — процесс внедрения в практику эффективных технологий образовательной деятельности, направленных на профессиональное становление и развитие обучающихся и преподавателей.

Наставничество как инновационный процесс отличается от традиционной системы взаимодействия между субъектами образовательной деятельности неформальной системой взаимодействия при реализации учебных программ, обогащением наставников и наставляемых через обмен социальным опытом, осуществлением психологической поддержки в работе, карьере и в личностно-профессиональном развитии. Кроме того, наставническая деятельность выполняет важную функцию в современном обществе — социальную адаптацию личности совместно с образовательными, правоохранительными, медицинскими организациями.

В монографии рассмотрены существующие практики, виды и формы, классификация наставничества, определены наиболее существенные компетенции наставников, проблемы эффективности наставничества и вопросы профессиональной переподготовки и обучения наставников.

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

1.1. Эволюция развития наставничества в философии образования

Мировая система образования переживает трансформацию. Новые требования к образованию находятся в плоскостях технической и экономической революций, цифровизации социокультурных траекторий, индивидуализации процесса обучения, предполагающей увеличение доли самообразования для личностного профессионального становления человека. Все это характерно и для российского образования.

Основными целями и задачами образования, определенными в Национальной доктрине образования в РФ на период до 2025 года, являются формирование навыков самообразования и самореализации личности, свободный выбор форм траекторий его получения.

Рассмотрение процессов эволюции наставничества в историческом контексте представляется актуальным и значимым в современных условиях.

Истоки наставничества лежат в первобытном обществе. В общине для подготовки ее молодых членов выделяли людей, которые обучали их ритуальным умениям и правилам. Герой Древней Греции Ментор, друг Одиссея, считается пер-

вым наставником (ментором), который дал название целому направлению наставничества. Сам Одиссей поручил ему воспитание своего сына Телемаха со словами: «Расскажи ему все, что ты знаешь».

Исторический контекст наставничества начинается с Сократа (ок. 469—399 годы до н. э.). Сократ является дидактом майевтики — метода дискуссий, приводящего к истине через эффективные вопросы, которые продумал наставник. Идеи Сократа были посвящены тому, чтобы в сознании рождалась истина. В поиске истины наставляемый и наставник действовали сообразно принципу «я знаю только то, что ничего не знаю». По Сократу, наставник (ментор) ценен тем, что побуждает воспитанника к поиску истины, которую он рассматривал как ценность.

Платон (427—347 годы до н. э.) — схолярх (в современной трактовке — директор школы), хотя управлял школой также архонт, выбиравшийся каждый день из числа учеников. Школа Платона находилась в Академии, посвященной древнему герою Академу.

По Платону, образование делилось на подготовку двух основных слоев общества: 1) рабочих и ремесленников (обучались навыкам, следуя принципу «чтобы наши башмаки были хорошо сшиты, а посеы ухожены»); 2) воинов и правителей (обучались философии, математике, литературе, истории и физическим упражнениям). Проблемам образования и его значимости для государства посвящен один из главных трудов Платона «Республика». Платон — автор аристократической концепции образования. Основной идеей концепции является статус человека, который предусматривался только для людей, склонных к созерцанию и размышлению, обладающих способностями, дарованными им природой. Законы гласили, что ученики имеют право изучать все предметы, готовящие их к наилучшему образу жизни и работе, но вместе с тем, если ученик не преуспевает, это не считалось нарушением справедливости, образование продолжалось сообразно его способностям.

Платон определял педагогов школы как наставников (менторов), которые занимались обучением и воспитанием учеников с раннего возраста, что способствовало постепенному

восхождению ребенка к миру идей. В философии образования XX века Джон Дьюи обращается к «поразительному замечанию» Платона: образование всегда должно быть нацелено на ребенка и соответствовать его творческим способностям, а менторами (наставниками) должны быть люди пожилого возраста, имеющие жизненный опыт.

Школа Платона просуществовала 1000 лет и была закрыта в 529 году н. э. императором Юстинианом, который был ярким противником язычества и античной культуры, при нем были ликвидированы все философские школы.

Аристотель (384—322 годы до н. э.) вслед за Платоном выдвинул тезис о том, что благополучие государства зависит от успешности его граждан, то есть человек должен быть подготовлен занять место в обществе, соответствующее его природным способностям, что определяет его миссию.

Для развития современных направлений наставничества важна мысль Аристотеля о том, что основное предназначение ментора соотносимо с библейской формулой «наставь малого ребенка на путь истинный, и он не свернет с него в старости и, формируя ценности, возвращай их в деятельности, предназначенной для развития соответствующих добродетелей». Аристотеля не заботили в образовании и воспитании молодых людей пустые рассуждения на тему морали и добродетели, основой его модели являлись «упражнения в хороших поступках».

Вклад Аристотеля в развитие образования и воспитания молодого поколения заключается в разработке методологических положений предназначения человека для совершенствования общества, что определило на длительное время основные ценности педагогической теории и практики.

Необходимо отметить, что в античности столетиями разрабатывались идеи свободного развития личности, становления человеческой индивидуальности и самосовершенствования, которые были антиподами как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Мыслители эпохи Возрождения, вслед за схоластами античности, в качестве ориентира вновь вернулись к идеалам внутренней свободы и свободы мысли. Наступление нового периода истории ознаменовалось провозглашением таких цен-

ностей в философии образования, как личность, достоинство и ее права.

Идеи свободного развития человека в эпоху Возрождения принадлежат перу Мишеля де Монтеня (1533—1592). Философское осмысление идей образования он представил в своем главном труде «Опыты» (по-французски — «Эссе»). Следуя М. де Монтеню, наставнику (ментору) необходимо научить воспитанника судить о достоверности истин, наблюдая мир, и на основании этих наблюдений размышлять и вырабатывать самостоятельные суждения.

В развитии современных направлений системы наставничества актуальна идея М. Монтеня о значимости государственного деятеля как наставника граждан: «Нравственность его более ценна чем ученость».

В XVII веке Джоном Локком (1632—1704), представителем философской школы идеи свободного развития эпохи Нового времени, были сформулированы тезисы о том, что нет «врожденных идей» и только личный конкретный опыт человека является первостепенным в его образовании. Наставнику (ментору) необходимо учитывать также идеи Д. Локка о том, что воспитанник обладает самостоятельной ценностью и требует уважения к себе, а обучение необходимо выстраивать с учетом естественных склонностей. Д. Локк утверждал, что дети по природе своей не ленивы, им всегда необходима смена деятельности.

В XVIII веке центр идей просвещения сместился во Францию. Жан-Жак Руссо (1712—1778) модифицировал идеи философской школы свободного развития о необходимости выявления способностей воспитанников, побуждая их к самостоятельному приобретению личного опыта. При этом отмечал, что воспитанника нельзя оставить на произвол судьбы, в тоже время руководить становлением личности есть по сути серьезная проблема. Ж.-Ж. Руссо выделял две стороны воспитания: внутреннюю (задатки, способности) и внешнюю (воздействие со стороны людей и вещей). При разработке идеи воспитания приоритет отдается внешней стороне. По Руссо, сущность внешнего воспитания — благоприятные условия для проявления внутренней среды (задатков и способностей).

XIX—XX века ознаменовались становлением и развитием

новых направлений в философии образования: экспериментализма, экзистенциализма, постмодернизма.

Основными представителями школы *экспериментализма* являются Джон Дьюи, Чарлз Пирс, Джордж Герберт Мид и Уильям Джеймс (представитель нового течения — прагматизма). Эксперименталисты считали, что ценности определяются результатами практической деятельности, а критерием оценки образования будет способность человека вносить вклад в собственное развитие. Основной вклад эксперименталистов в развитие философии образования — обоснование понятия «непрерывность демократической атмосферы». Непрерывность демократической атмосферы, как выражение основной идеи экспериментального метода — это не политический тип управления обществом, а возможность самовыражения личности и увеличение степени ее социальных связей в преобразовании общества. Основополагающая идея экспериментализма — личный опыт, полученный из жизненных экспериментов. Миссия ментора — наставника научить молодежь жить и работать в условиях демократической атмосферы, используя собственный способ решения проблем, возникающих в различных ситуациях, следствием чего является улучшение качества жизни человека и общества в целом. Личные интересы обучающегося являются решающим фактором обучения.

XX век можно назвать веком *экзистенциализма* (от лат. *existentia* — существование) — философии личности, которая существует опосредованно от цели и смысла жизни, но свободной и ответственной за собственную судьбу. Основным смыслом экзистенциализма: сосредоточенность человека на поиске собственного пути в многообразном окружающем мире. Цель образования по замыслу экзистенциалистов: образование через познание жизненного опыта, который никогда не может быть завершен, а его познание нельзя отделить от личностного (аффективного, эмоционального) роста. В центре образовательного процесса — самоопределение обучающегося. Основными жизненными ценностями воспитанников должны стать: я — человек свободный в определении цели своей жизни, человек выбирающий и несущий ответственность за свой выбор.

Постмодернизм — наиболее дискуссионное направление

философии образования XX века. Постмодернизм — порождение капиталистического общества, признает иерархию как в мире людей, так и в мире ценностей. Наиболее известные представители постмодернизма: американский философ Ричард Рорти, один из влиятельных современных представителей постмодернистской школы философии (среди его самых известных книг — «Философия и зеркало природы»); американский философ, автор нашумевшей книги «Общество без школ» Иван Иллич; бразилец, автор широко обсуждаемой и принятой педагогическим сообществом книги «Педагогика угнетенных» Пауло Фрейре.

Педагогика постмодернизма относится к направлению критической педагогики, выступающей в роли основного оппонента школы и общества. Критике подвергается всякая возможность педагогического влияния на развитие обучающегося, а организованное обучение — это принуждение.

Однако в постмодернистской критике присутствуют и конструктивные идеи в отношении организации образовательного процесса. Критическая педагогика основывается на конструктивных изменениях в подходах к организации образовательного пространства, увеличению его насыщенности и многообразия. Позитивный смысл постмодернистской школы состоит в том, что в обсуждении проблем образования учитывается многообразие точек зрения, позволяющее преподавателю и обучающимся выбрать из совокупности различных взглядов личную точку зрения как одну из множества. Современному наставнику (ментору) необходимо постоянно обращаться к анализу собственных предубеждений, чтобы избежать рутинизации и догматизма образовательной практики.

Дэвид Меггинсон считается одним из первых авторов философии образования, который дал определение наставничеству. Он объяснил его как помощь для тех, кому необходима перспектива видения своих возможностей.

Дэвид Клаттербак рассматривает наставника как человека, который не только обладает опытом, но и готов делиться своими знаниями с партнерами в обстановке взаимного доверия. Он считает, что наставник просто должен понимать внутренний мир воспитанника и вдохновлять ученика, через увлеченность своей работой.

Льюис представляет наставничество как ряд процессов и систему отношений, где один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому и дифференцирует способы взаимодействия наставника и наставляемого:

✓ *информационно-ориентирующий* — определяется цель взаимодействия, устанавливаются отношения взаимопонимания и доверия, определяются полномочия в сфере компетенции, круг обязанностей, функционал профессиональной карьеры, проблемы умений и способностей претендентов;

✓ *практический* — делегирование опыта (полномочий) на основе частичного включения в практику менеджера образовательного учреждения, выработка стиля наставничества и корректировка профессиональных умений претендента;

✓ *заключительный* (оценочный) — оценка степени готовности к выполнению профессиональных обязанностей.

Идеи представителей современной западной школы философии образования позволили определить основные направления развития наставничества, которые нашли свое отражение в европейской модели «Развивающее наставничество» (Develop mental mentoring).

1.2. Отражение проблем развития наставничества в русской философии образования и педагогической аксиологии

Традиции отечественной педагогики основаны на идеях классической школы философии. Ее истоки, как науки, относятся к началу XVII века. Значительный вклад в становление и развитие просвещения внесли И. С. Пересветов, А. М. Курский, С. Полоцкий, И. Ф. Копижевский.

XVIII—XIX века — время значительных изменений. По определению И. А. Соловьева — это период «просвещенного абсолютизма», но в то же время — массовой неграмотности простого народа. Отечественная педагогика основывается на изучении личности. Личность, самооценку личности еще не использовались как категориальные понятия, но адресовыва-

лись личности воспитанника посредством советов и наставлений. Ценностное отношение к просвещению отражено в работах Н. И. Новикова, А. А. Прокоповича-Антоновского, Н. И. Пирогова, К. Д. Ушинского, П. Ф. Каптерева.

Н. И. Новиков из всех методов, необходимых ментору (наставнику), предпочитал «метод Сократа». Этот метод Новиков трактовал как педагогику сотрудничества, партнерства, где наставник и ученик были равноправными участниками образовательного и воспитательного процессов.

В отечественной педагогике проблемы наставничества рассматривались К. Д. Ушинским с позиции, что наставник не может быть ценным только из-за своего профессионального опыта, иначе он превращается в механизм оценки и контроля тех, кто оказывается рядом с ним. Российский классик образования обращал внимание педагогической общественности на необходимость помнить о симбиозе теоретических знаний и опыта.

В XX веке система наставничества развивалась в рамках советской педагогики и связывалась с именами П. П. Блонского, А. С. Макаренко, С. Т. Шацкого и др. Ведущим методологическим подходом становится средовой подход.

С 1930-х годов в СССР наставничество существовало в различных формах. Вовлечение людей в систему наставничества на базовых предприятиях осуществлялось за счет соревнований: «Лучший наставник молодежи», «Каждому учащемуся ПТУ — заботу и опыт передовика-наставника». Наставник и ученик работали на основе трудового договора, позволяющего администрации базовых предприятий и профессиональных образовательных организаций оценивать и контролировать их деятельность. Популяризация наставничества проводилась через организацию смотров, конкурсов профессионального мастерства наставников и наставляемых. В архивах имеются свидетельства роли и места наставников как профессиональных рабочих, так и выдающихся педагогов.

Наставничество осуществлялось в различных направлениях: вовлечение обучающихся и молодых рабочих к участию в общественных мероприятиях, изучение индивидуально-психологических особенностей наставляемых, организация производственных конкурсов.

Понятие «наставничество» получило современное звучание в 1960-х годах. Под наставничеством чаще всего понимали профессиональные коммуникации, в которых наставник помогает обучающимся в приобретении конкретных знаний, умений и навыков успешной деятельности и повышении своей компетентности.

В 1970—80-х годах изучение вопросов развития системы наставничества связано с именем С. Я. Батышева, ученого-педагога, исследователя проблем в сфере профессионального образования. Анализ трудов академика С. Я. Батышева позволяет говорить об актуальности и практической значимости наставничества как одного из важных компонентов подготовки специалистов и рабочих для всех отраслей экономики. Батышев определял наставничество «как комплексную педагогическую систему, каждый элемент которой выполняет как общие функции, характерные для многих других элементов системы, так и специфические, свойственные только данному элементу. Эти специфические функции составляют сущность наставничества, для понимания которого необходимо их выявление» [14, с. 89].

Для современного этапа развития системы наставничества в профессиональном образовании представляют интерес формы наставничества, предложенные С. Я. Батышевым [13, с. 882—885; 14, с. 90]. Формы наставничества в их сочетании, по его мнению, разнообразны по содержанию и характеристике, если внедрение происходит параллельно или последовательно с учетом возраста, уровня подготовки, работоспособности, сложности работы и др. Формы наставничества по С. Я. Батышеву представлены в таблице 1.

Таблица 1

Формы наставничества по С. Я. Батышеву

Формы наставничества	Содержание деятельности
Индивидуальное наставничество	1 наставник имеет 1—2 наставляемых. Задача наставника: создание условий для педагогического воздействия на основе изучения индивидуальных особенностей

Формы наставничества	Содержание деятельности
Групповое наставничество	Группа наставников взаимодействует с группой обучающихся
	Наставники, которым делегировались права воспитателя и педагога из числа кадровых рабочих. Наставляемые: сформированная из наиболее активных и творческих молодых членов трудового коллектива
	1 наставник — 1 группа молодых рабочих или обучающихся одной и той же профессии
Бригадное наставничество	Коллективный наставник — бригада, которая выполняет функции наставника в воспитании каждого члена бригады, что усиливает роль бригады по отношению к другим членам трудового коллектива
Коллективное наставничество	Наставничество, осуществляемое производственным коллективом над образовательной организацией в целом или по отношению к отдельному ее подразделению (учебной группе, школьному классу, молодежной бригаде или творческой группе)
	Коллективное шефство бригады, смены над молодыми рабочими
Комплексное наставничество	Сочетание элементов индивидуальных, бригадных и коллективных форм наставничества

Анализ предложенных форм наставнической деятельности позволяет определить отличительные особенности наставничества: качественный состав наставников (квалифицированные профессионалы), массовость движения; четко продуманная организация процесса наставничества, что создавало условия для самообразования и повышения квалификации наставников, овладения ими инновационными технологиями.

В своих исследованиях ученый выделяет, как одну из главных, проблему личности наставника: «Наставник не только учит профессии. Он воспитывает у молодежи уважение к высокому званию рабочего, формирует его нравственный облик, активную жизненную позицию» [10, с. 199].

С. Я. Батышев один из первых в профессиональной педагогике разработал периодизацию внедрения системы наставничества в практику деятельности (вводный период, период стабилизации, заключительный период) [12, с. 885—887], критерии и условия эффективности, методы и принципы наставничества (неразрывность воздействий на наставляемых профессиональной и педагогической деятельности, упорядоченность образовательной деятельности, экономическая зависимость содержания образования, высокая общественная значимость наставничества, перспективность направленности педагогических воздействий на профессиональное и личностное развитие, технологизация и непрерывность педагогического воздействия).

Таким образом, анализ наследия академика С. Я. Батышева свидетельствует о том, что позитивные изменения в развитии системы наставничества могут осуществляться на основе инновационной деятельности в условиях трансформации профессионального образования.

В современной отечественной и зарубежной педагогике отдается предпочтение наставничеству как инновационному направлению образовательной практики. Теоретическое обоснование наставнической практики представлено в работах С. Г. Вершловского, В. Ю. Кричевского, О. Е. Лебедева Ю. Л. Львовой, А. А. Мезенцева и др.

В глобальном понимании наставничество следует рассматривать как длительный, поэтапный, целенаправленный процесс профессионального и личностного развития молодых специалистов, и как особую технологию образовательной деятельности, в основе которой заложены навыки XXI века (*soft skills* и *hard skills*), позволяющие молодежи сформировать индивидуальный стиль, реализовать творческий потенциал на основе взаимообучения представителей разных возрастных групп. Действенным способом преодоления профессиональных дефицитов в организации инновационного содержания деятельности и приобретения новых компетенций для преподавателя системы СПО является наставничество.

Президент РФ В. В. Путин подчеркнул: «Место наставничеству, верности традициям есть в любом деле. Люди, прогрессивно мыслящие, духовно и нравственно сильные, это

хорошо понимают и делают все, чтобы их начинания имели развитие, чтобы на смену им приходили те, кто сохранит и преумножит достигнутое. Эффективная система мотивации для наставников должна быть создана, и это должно быть эффективное современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков» [3].

В Указе Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегиях развития Российской Федерации на период до 2024 года» определена национальная цель образования: создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека [2].

Первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ С. В. Кириенко отметил, что никакие знания не передаются иначе как от человека к человеку, за каждым успешным человеком в любой сфере всегда стоит наставник. Люди, которые через наставничество передают другим свои знания и навыки в рабочих профессиях, в науке, в управлении, вызывают уважение. Наставничество не решается административным путем, наставничество — это когда человек вкладывает душу, делится секретами профессии, которые позволили ему самому быть лучшим.

Перечень поручений Президента РФ по развитию системы наставничества был создан по итогам состоявшегося в 2018 форума «Наставник».

В Национальном проекте «Образование» («Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы») тема наставничества является одной из центральных. Концепция системы наставничества определяет ее как инструмент совершенствования образовательной системы, механизм административного и технологического прорыва в изменяющихся условиях развития экономики.

Целевым показателем Федерального проекта «Современная школа» до конца 2024 года предусмотрено вовлечь в различные формы наставничества не менее 70 % обучающихся образовательных организаций.

Данный фактор обусловлен тем, что система наставничества менее теоретизирована, отличается разнообразными

формами и методами работы с обучающимися, молодыми специалистами. Через технологии наставничества осуществляются тесный межличностный контакт, анализ сильных и слабых профессиональных позиций и контроль за практической деятельностью наставляемых. Наставничество — не только актуализированная методология, но и возрождение идей классической философии образования и сложившейся практики.

Термин «наставничество» подвергался критическому анализу авторами различных школ философии образования. Принято выделять несколько этапов эволюции трактовки этого понятия: *этап фундаментализации наставничества* (Сократ, Платон, Аристотель), *духовно-религиозный этап* (Мишель де Монтень, Джон Локк), *научно-педагогический этап* — разработка научных основ дидактики и наставничества (Я. А. Коменский), *этап профессионализации наставничества* (А. С. Макаренко, С. Т. Шацкий); производственно-технический этап (В. Я. Батышев, Г. В. Гасилов, Н. Р. Ерошина), *стагнационный этап* (1990-е годы).

Современный этап развития наставничества характеризуется широкой научной дискуссией о сущности понятия, эффективных моделях наставничества и его роли в развитии образовательной практики. Данный этап часто определяют как этап наставнического ренессанса (С. Г. Антипин, И. В. Круглова, Е. Н. Фомин и др.).

Сравнительная характеристика, принятых в современной педагогике определений понятия «наставничество», приведена в таблице 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика определений понятия
«наставничество»**

Автор (источник)	Определение
В. Я. Батышев	Развитие наставничества на производстве и в образовательных учреждениях
Ю. О. Канева, И. В. Зими́на	Передача знаний, умений и навыков, как основы культурных ценностей, от квалифицированного сотрудника к наставляемому через индивидуальную или групповую работу с ним

Автор (источник)	Определение
А. Р. Масалимова	Развитие профессиональных компетенций молодых специалистов с целью социальной адаптации и раскрытия их творческого потенциала
Н. В. Мельникова	Система обучения работников на рабочем месте, позволяющая осваивать новые технологии
Н. Сулейманова	Знакомство сотрудников с новой предметной областью через организацию стажировок
ООО «Центр развития корпоративной культуры»	Обучение персонала на рабочем месте
Д. Меггинсон	Раскрытие потенциала работников, входящих в группу кадрового резерва
Б. Кей, Ш. Джордан-Эванс	Технология передачи опыта более квалифицированного работника менее осведомленному сотруднику
Л. А. Далоз	Психологическая поддержка обучаемых в работе, карьере и профессиональном развитии
Словарь по экономике и финансам	Форма воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающая передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому

В современных исследованиях по проблемам развития системы наставничества ученые-практики (В. Я. Батышев, Л. С. Кутузова, А. А. Любар, И. И. Малкин, И. Г. Столяр и др.) в качестве основной идеи выделяют разработку эталонной оценки компетенции наставника — ментора.

Глава 2

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОСОБЫЙ ВИД ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Трансформация образовательной практики как один из вызовов системе СПО

В развитых странах мира прошли образовательные реформы, которые потребовали не только капитальных вложений, но и изменений в содержании и технологиях организации педагогической практики.

Приоритетные направления государственной политики в области развития цифровой экономики и цифрового образования зафиксированы в федеральных стратегических документах Российской Федерации:

✓ Указе Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы»;

✓ Постановлении Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 № 317 «О реализации национальной технологической инициативы»;

✓ Распоряжении Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”» (раздел 2 «Кадры и образование»);

✓ Приоритетном проекте в сфере «Образование» «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол № 9 от 25.10.2016).

Следуя тенденциям развития современного общества, профессиональное образование трансформируется и в России. Трансформация (от латинского *transformatio*) — преобразование, превращение, видоизменение. Постепенно традиционный подход к образованию (преподаватель транслирует информацию, а обучающиеся воспринимают ее и демонстрируют результат) меняется на образование, отвечающее индивидуальным творческим возможностям человека, меняются и технологии преподавания (практикуются цифровые технологии: мобильные устройства, облачные вычисления, платформы аналитики и больших данных, интернет вещей).

Трансформация в условиях постиндустриального общества связана с изменением экономического и технологического укладов, поэтому она становится глобальным явлением, определяющим развитие и изменение не только процессов производства, но и образования.

В образовательной практике преобразования связаны с информатизацией и получили название цифровой трансформации образования. К смысловым базисам цифровой трансформации относят: субъектность (новые роли и коммуникации), выбор (возможность, необходимость, умения), рефлексию (продуктивное действие, мышление), цифровую образовательную среду как одну из частей образовательной среды ПОО, персональную образовательную логистику, новые модели управления и система работы с большими данными.

Цифровая трансформация — это принципиальное переосмысление деятельности на основе возможностей цифровых технологий.

Цифровая трансформация образования — это не технология, а современный подход для изменения образовательной деятельности организации с использованием цифровых ресурсов. Модель цифровой трансформации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Модель цифровой трансформации

Цифровое образование — широкое понятие, включающее и массовые открытые онлайн-курсы, и системы управления образованием (LMS), позволяющие осуществлять смешанное обучение, и использование новых технологий: дополненная и виртуальная реальность, анализ больших данных, искусственный интеллект, машинное обучение, достижения робототехники.

Анализ перспективных рынков НТИ (Национальной технологической инициативы) дает возможность утверждать, что выпускники различных профессий и специальностей системы СПО столкнутся с проблемой владения цифровыми производственными технологиями. Современная функциональная грамотность выпускников ПОО обеспечивается ИТ-компетенциями, которые трансформируются под влиянием цифровизации. Ожидаемые образовательные результаты предполагают набор и других компетенций (*soft skills* и *hard skills*), обеспечивающих готовность человека к использованию компьютерных и цифровых технологий. Например: *Фуднет* — цифровой рынок по производству, хранению и переработке продуктов питания; *Фешеннет* — рынок цифровых технологий моды, производства одежды и обуви; *Эдунет* — рынок цифровых образовательных услуг; *Сейфнет* — рынок цифровых услуг,

связанных с охраной и информационной безопасностью; *Автонет* — рынок НТИ, связанный с развитием услуг на основе интеллектуальных платформ, сетей и инфраструктуры в логистике людей и вещей; *Маринет* — технологии освоения мирового океана, основанные на интеллектуальной системе управления морским транспортом; *Энерджинет* — рынок для разномасштабных комплексных систем и сервисов интеллектуальной энергетики; *Аэронет* — предоставление услуг флотом беспилотных аппаратов, постоянно находящихся в воздухе и на низких космических орбитах; *Хелснет* — рынок индивидуальных медицинских услуг и лекарственных средств, которые позволяют обеспечить продолжительность жизни; *Нейронет* — рынок средств нейротехнологий, который способствуют повышению взаимодействия человеко-машинных систем, и др.

Процесс трансформации образования помогает формированию единого образовательного пространства, созданию цифровой среды, обеспечивающих доступность и качество образовательных услуг через внедрение новых механизмов государственной итоговой аттестации выпускников, одним из которых является демонстрационный экзамен.

Трансформация образовательной практики системы СПО проходит в условиях неустойчивости взаимоотношений между участниками рынка труда. Проблему преодоления разрыва между потребностями экономики в рабочих кадрах и специалистах среднего звена, их реальным наличием и соответствием их квалификаций требованиям работодателей (рынка труда), особенно в инновационном секторе экономики и на высокотехнологичных производствах, позволит решить система наставничества, которая может стать драйвером развития системы СПО.

В условиях трансформации образования наставничество можно рассматривать как одну из форм профессионального развития педагога и обучающихся, которая позволяет осуществлять передачу знаний, развитие навыков и самоопределения быстрее, чем методы традиционного образования. Выявление причин, тенденций и перспектив трансформации образования важно для выработки правильной стратегии внедрения системы наставничества в образовательный процесс. Первая при-

чина — это экономика знаний, которая связана с цифровизацией образования (информационными и телекоммуникационными технологиями). Основные прорывные идеи возникают на стыке междисциплинарных знаний, рождающихся на пересечении нескольких видов деятельности и специфичных профессиональных навыков — *hard skills*, полураспад которых происходит каждые 3—5 лет.

Вторая ключевая причина — демографическая. С 2003 по 2017 год население мира выросло на 1,4 млрд человек. Такой прирост ранее был достигнут за 900 лет (с 1000 по 1900 год). В современном мире возникла проблема масштабирования образования: обеспечить доступ к качественному образованию максимально большему количеству людей.

Трансформация образования обусловила появление нового феномена, возникшего как результат взаимообусловленности двух трендов: развитие самоорганизующихся сообществ, отвечающих за деятельность, которую они инициировали, и возможность использования цифровых технологий для освоения все более сложных знаний.

Эти два тренда в совокупности определяют наиболее перспективный способ развития наставничества — создание образовательных экосистем, сообществ людей, объединенных интересами (профессиональными и личными) и реализующими деятельность посредством обмена информацией о видах коммуникации между преподавателем и обучающимися, используемых технологий, прогнозируемых результатов, способствующих достижению наиболее эффективных стратегий обучения и выбору актуальных направлений прикладных исследований.

Создание образовательных экосистем — это начало абсолютно новых инновационных изменений в развитии образовательных практик. На базе любого образовательного учреждения может быть создан *хаб* (центр, соединяющий различные виды практик), где одновременно протекают следующие процессы:

- ✓ коллективное творчество, проектная и исследовательская деятельность;
- ✓ обучение на рабочем месте, подготовка к демонстрационному экзамену, освоение новых компетенций;

- ✓ технологическое предпринимательство;
- ✓ поиск бизнес-идей и разработка стартапов;
- ✓ распространение и развитие корпоративных форм цифрового профессионального образования, в том числе на предприятиях (*e-learning*, *we-learning*);
- ✓ внедрение интегрированных сетевых программ профессионального обучения, как корпоративных, так и образовательных, построенных на индивидуальном маршруте обучающегося.

Ключевые тренды трансформации цифрового образования

Цифровая трансформация образования — система организации образовательного процесса, цифровые технологии, информационные средства, которые ПОО использует в учебном процессе, и их адаптация к эффективному решению профессиональных задач.

Таким образом, трансформация образования для деятельности ПОО в ближайшее время будет определяться инфраструктурой, процессингом знаний и фандрайзинговой стратегией. Цель трансформации образовательного процесса — максимально полное использование потенциальных дидактических возможностей цифровых технологий.

Цифровизация, то есть перевод всех видов информации в цифровую форму, проникает не только во все сферы образовательной деятельности, меняется подход к управлению всей системой жизнедеятельности человека.

В привычном нам физическом мире нельзя создать точную копию предмета, можно только приблизиться к оригиналу. Преимущество цифровой трансформации образования состоит в том, что данные могут храниться без потери качества бесконечно долгое время. Оцифрованная информация не предполагает различий между оригиналом или копией, копия может быть создана при минимальных ресурсах.

Цифровая информация анализируется путем сопоставления большого количества данных, поступающих с различных устройств в едином цифровом формате. Ограничениями цифровой трансформации, вызовами образованию являются новые представления о конфиденциальности, авторском праве. Будущее в рамках трансформации образования принадлежит

новому цифровому поколению (*digital natives*) — тем, кто родился и вырос в условиях цифровой среды. Наставникам цифрового поколения придется адаптироваться к новому миру, пересматривать основные базовые принципы профессионального образования, осваивать новые навыки (контекстные / специализированные, кросс-контекстные, экзистенциальные и метанавыки).

2.2. Инновационное образование как фактор развития педагогической практики

Образование традиционно считается консервативной сферой, но развитие технологий меняет представление о способах получения знаний и традиционных подходах к учебной деятельности. В практику образовательной деятельности начинают входить информационные технологии, онлайн-курсы, симуляторы, имитационные тренажеры, что определяет новые направления работы с информацией. Акцент в подготовке современного специалиста смещается от узкопрофессиональных навыков *hard skills*, которые требуют обновления навыков *soft skills* (эмпатия, коммуникации, умение работать с ИТ, креативность), позволяющих решать сложные творческие и аналитические задачи. Новые технологии делают образование более индивидуальным, так как процесс обучения можно адаптировать к потребностям самореализации конкретного обучающегося (выбрать формат, темп, программу обучения, вести обучение из любой точки мира), а электронные наставники будут курировать учебный процесс и помогать обучающимся осваивать программы любой сложности.

Организовать эффективный образовательный процесс в условиях трансформации образования возможно на основе инновационной деятельности. Проблема инноваций в образовании исторически не нова. Вопросами внедрения нововведений занимались Я. А. Коменский, Р. Штайнер, Л. С. Выготский и другие ученые в области психологии, философии, педагогики. Инновационная деятельность предполагает обнов-

ление, изменение в лучшую сторону как самого процесса образования, так и субъекта, использование достижений НТП, в первую очередь, информатизации и цифровизации. Инновационное образование — это модель, ориентированная, преимущественно, на максимальное развитие творческих способностей и создание мотивации к саморазвитию субъектов образовательного процесса на основе добровольно избранной образовательной траектории.

Основные критерии инновации: новые идеи, проекты, планы, творчество, форма жизни педагогического коллектива, основанная на инициативе и добровольном участии каждого, наличие ментора (наставника) организации инновационного процесса.

Необходимо различать понятия «инновация» и «новшества». Инновация — изменение образовательной системы в целом, меняющее отношения субъектов педагогической деятельности. Новшества предполагают только улучшения определенных параметров и характеристик образовательной практики, не изменяющих отношения субъектов образовательной деятельности. Важно подчеркнуть, что превращение новшества в инновацию возможно только на ценностной основе.

Инновации в системе образования России регламентируются ст. 20 «Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Международное законодательство устанавливает правовое регулирование норм разработки и внедрения новшеств во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в образовании. Информационный проект «ПРО ИННО Европа» регулирует инновационную политику Евросоюза следующими документами: «Политика анализа», «Политика знаний», «Политика развития». В 2000 году Евросоюзом была разработана стратегия, определяющая направления развития инновационной политики с целью построения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях.

Инновация — понятие широкое, связанное как с изменением жизненного уклада, ценностных ориентаций молодежи, так и с появлением новых сочетаний интеграции образовательных возможностей, социально-производственных,

личностных, развивающих. Под систематическими нововведениями в современном образовании предполагается рациональная модернизация образовательной практики на основе цифровых информационных технологий.

Структура внедрения инноваций вытекает из теории новшеств в производственной сфере и включает следующие элементы: появление идеи, планирование, создание (освоение на практике), внедрение. Современным востребованным специалистам ненужны умения ориентироваться в информационном потоке, классифицировать, анализировать и верифицировать информацию, необходимую для обучения и карьеры. Акцент педагогической деятельности в системе СПО все более смещается в сторону подготовки специалистов не с процессным, а проектным мышлением (формирование нестандартного мышления и максимальное развитие способностей обучающихся).

Инновации в образовании — это обновление учебного процесса и технологий обучения. Инновационное образование — это, прежде всего, персонализация образовательной практики и возможность построения индивидуальных траекторий обучения. Модуляризация процесса обучения предусматривает сокращение продолжительных учебных курсов (от учебных (профессиональных) модулей — к микромодулям), которые в перспективе составят вариативную часть программ профессиональной подготовки специалистов.

Выделяют этапы внедрения инноваций: необходимость нововведений, анализ имеющейся информации, разработка и внедрение, институализация — применение новшества на практике в течение длительного срока.

Внедрение инноваций — сложный образовательный процесс, состоящий из следующих этапов: поиск идей, экспериментальная апробация, анализ полученных результатов и их корректировка, внедрение в практику, представление инновационного опыта. Управление инновационным развитием в условиях цифровой трансформации требует рационального использования творческого потенциала ПОО на основе постоянного отслеживания и использования новейших достижений науки и техники, информационно-цифровых технологий. Управление нововведениями является многоуровневой

системой, включающей сотрудничество с педагогами, учеными, попечителями, обучающимися, информационно-цифровую составляющую, контроль за процессом внедрения инноваций.

В современной литературе инновации классифицируются следующим образом:

✓ *комбинированные инновации* — объединение нескольких образовательных технологий с целью получения нового результата;

✓ *аналоговые инновации* — присоединение частного нововведения к уже известному методу обучения;

✓ *сущностные инновации* — внедрение в образовательную систему нововведений, которые были не актуальны ранее;

✓ *ретроинновации* — инновации образования, которые длительное время не использовались педагогической практикой.

На практике введение новшеств в образовательной организации осуществляется через программу развития, изменения структурных компонентов организации, инноваций и деятельности субъектов педагогического процесса. Структурные компоненты инновационного процесса представлены на рисунке 2.

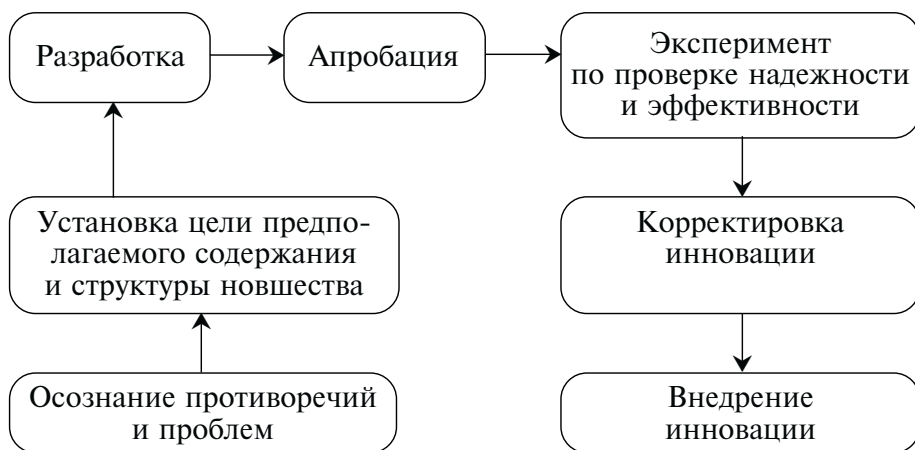


Рисунок 2. Структурные компоненты инновационного процесса

В. В. Путин в Послании Федеральному Собранию Российской Федерации 1 марта 2018 года подчеркнул: «Нужно переходить и к принципиально новым, в том числе индивидуаль-

ным технологиям обучения, уже с ранних лет прививать готовность к изменениям, к творческому поиску, учить работе в команде, что очень важно в современном мире, навыкам жизни в цифровую эпоху» [3].

Система профессионального образования — динамичный процесс, который позволяет молодому человеку вне зависимости от места проживания и гражданства овладеть знаниями и желаемой профессией. Историческое развитие системы наставничества определяет его значимость и актуальность.

Наставничество — это инновационный образовательный проект. Само понятие синонимично терминам «рост» и «созидание», то есть это и есть инновация. Роли участников наставнической деятельности как инновационного процесса представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. Роли участников наставнической деятельности как инновационного процесса

Глава 3

МЕТОДОЛОГИЯ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПОВ НАСТАВНИЧЕСТВА

3.1. Компетентность субъектов наставнической деятельности как основа методологии развития системы наставничества в ЛОО

В 1973 году американский психолог Дэвид Кларенс Маклелланд опубликовал статью *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, что стало началом «движения компетенций».

Компетенции — это реализованные в деятельности знания, умения, навыки, свойства личности, позволяющие достигать эффективных результатов, где знания — сведения, необходимые для трудовой деятельности, умения — использование знаний на практике, навыки — действия, выполняемые неосознанно при многократном повторении.

В современной образовательной практике принято выделять два вида навыков: *soft skills* и *hard skills*.

Soft skills (гибкие — социально-психологические навыки, которые необходимы в большинстве жизненных ситуаций: коммуникативные, лидерские, командные, публичные, мышленческие и другие. Они не связаны с определенной профессией или специальностью, а отражают личные качества человека

Hard skills (жесткие навыки) — профессиональные знания и навыки: они определяют успешность профессиональной деятельности при выполнении производственных задач. Эти навыки поддаются довольно точному измерению: можно определить и указать свой уровень английского языка или опыт вождения автомобиля.

Soft skills и *hard skills* представляют **простую модель навыков**. Работодатели в выборе сотрудников ориентируются прежде всего на *soft skills* (например, умение взаимодействовать с людьми, адаптивность, критическое мышление, клиентоориентированность, лидерство, управление временем, креативность и т. д.). Эта тенденция будет развиваться и дальше. Согласно кривой Аутора, показывающей изменение в занятости в промышленности США в зависимости от квалификации работников, в недалеком будущем востребованными останутся либо самые низкооплачиваемые работники (труд которых дешевле содержания роботов), либо высококлассные специалисты. Ряд профессий, для которых ключевыми являются *hard skills*, теряют актуальность (например, контролер в общественном транспорте, кассир в магазине, операторы банковских операций, охранники, почтальоны).

Работа с компетенциями, особенно с *soft skills*, требует больших временных затрат, их невозможно выучить механически, путем многократного повторения, они требуют постоянного развития и совершенствования на основе цели и ценностей организации.

Soft skills компетенции подразделяются на:

- ✓ **коммуникативные компетенции** (базовые), помогающие улучшать отношения с людьми, бесконфликтно вести себя в затруднительных ситуациях при общении с окружающими;
- ✓ **компетенции self-менеджмента**, которые способствуют эффективному контролю состояния процессов и времени;
- ✓ **компетенции эффективного мышления** — регулирование мыслительными процессами;
- ✓ **компетенции управления**, необходимые на этапе становления руководителя кого-либо или чего-либо.

Репертуар необходимых навыков *soft skills* компетенций представлен в таблице 3.

Репертуар необходимых *soft-skills* навыков

<i>Soft skills</i> компетенции	Необходимые навыки
Базовые коммуникативные	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Умение слушать; ✓ убеждение и аргументация; ✓ публичные выступления; ✓ командная работа; ✓ нацеленность на результат; ✓ клиентоориентированность
Self-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление эмоциями; ✓ управление стрессом; ✓ управление собственным развитием; ✓ планирование и целеполагание; ✓ тайм-менеджмент; ✓ рефлексия; ✓ использование обратной связи
Эффективное мышление	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Системное мышление; ✓ креативное мышление; ✓ логическое мышление; ✓ поиск и анализ информации; ✓ выработка и принятие решений; ✓ проектное мышление
Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Управление исполнением; ✓ планирование; ✓ постановка задач наставляемым; ✓ мотивирование; ✓ контроль реализации задач; ✓ управление проектами; ✓ управление изменениями; ✓ делегирование

Необходимо отметить, что *soft skills*, в отличие от *hard skills*, очень трудно измерить. Сформированность репертуара необходимых навыков *soft skills* компетенций диагностируется следующими методиками:

✓ *базовые коммуникативные навыки* — тест КОС (коммуникативные и организаторские способности (В. В. Синявский, В. А. Федорошин);

✓ *навыки self-менеджмента* — тест УСК (уровень субъективного контроля Дж. Роттера (адаптация Е. Ф. Бажина)), методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге;

✓ *навыки эффективного мышления*: методика «Тип мышления» (Г. В. Резапкина);

✓ *управленческие навыки*: экспресс диагностика неуправляемой эмоциональной возбудимости (В. Бойко), диагностика уровня рефлексивности (А. В. Карпов).

Методики диагностики сформированности навыков *soft skills* компетенций представлены в приложении 1.

В современной российской практике организации системы наставничества существует ряд ограничений в развитии *soft skills* компетенций как наставника, так и наставляемого. К ним можно отнести:

✓ невыраженный интерес к проблеме формирования личностных установок на понимание важности развития *softs skills*;

✓ отсутствие комплексного характера «зон ответственности» за развитие *soft skills*, недостаточное развитие вертикальные и горизонтальные связи между отдельными компонентами организации системы наставничества в ПОО;

✓ слабая диверсификация психолого-педагогических дисциплин, их чрезмерная теоретизация, отрыв от практики и современных требований к расширению наставнической деятельности.

В ближайшем будущем простая модель навыков будет трансформироваться в новую модель навыков XXI века, которая включает: *верхний слой* (контекстные/специализированные навыки) — профессиональные, самые поверхностные навыки, их необходимо постоянно обновлять; *средний слой* — кросс-контекстные навыки, применяемые в более широких сферах социальной и личной деятельности человека (навыки чтения, письма, тайм-менеджмента, работы в команде. Кросс-контекстные навыки следует постоянно поддерживать и периодически дополнять. Основа (внутренний слой) новой модели навыков XXI века — это экзистенциальные навыки, которые человек применяет на протяжении всей жизни и в различных контекстах (способность ставить цели и достигать их, способность к саморефлексии, способность учиться и переучиваться (саморазвитие), ценностные ориентации человека).

3.2. Модели наставничества: классификации типов наставничества

Классификации типов наставничества учитывают требования к деятельности наставника, критерии оценки ее эффективности, определяют требования основных заказчиков (стейкхолдеров) к наставникам. Различают две основные модели наставничества.

Американская модель. В этой модели предполагается, что помощь исходит от старшего по возрасту человека своему протеже через одностороннее обучение. Протеже следует советам наставника. Наставник является непререкаемым авторитетом, отношения формальны. Такая модель также называется «Спонсорское наставничество» (*Sponsoring mentoring*).

Типология американской модели наставничества приведена в таблице 4.

Таблица 4

Типология американской модели наставничества

Типы модели	Основная характеристика	Преимущества	Ограничения
Гуру и его последователь	Подчинение наставляемого наставнику (гуру) в профессиональной деятельности. Гуру ничего не объясняет, позволяет наблюдать за работой. Наставляемый наблюдает, пытается подражать и запоминать	Высокий уровень профессиональных способностей наставляемого	Модель направлена на индивидуальное обучение, отсроченный результат
Мастер и подмастерье	Мастер делится опытом с наставляемым. Метод обучения предполагает со-	Модель идеальна в случае с эмпатичным учеником. Групповая работа с наставляемыми	Большое количество наставляемых снижает уровень их само-

Типы модели	Основная характеристика	Преимущества	Ограничения
	блюдение равных пропорций «кнута» и «пряника»	дает возможность комплектовать команду единомышленников. Быстрая и высокая вработываемость. Отличные итоговые результаты	стоятельности и индивидуального развития
Творческий тандем	Молодой специалист — партнер. Разделение ответственности за результат	Эффективная включенность группы. Быстрая адаптация. Создание команды. Отличные итоговые результаты	Происходит распад пары из-за потери одного из ее членов

Европейская модель. В условиях образовательных реформ происходит трансформация образовательной практики, а отсюда возникает необходимость признания педагогики партнерства, которая является одним из компонентов наставничества. Понимание наставничества, как признание педагогики партнерства основывается на предположении о том, что наставник обладает несколько большим опытом, но не влиянием, чем наставляемый. Отношения, построенные на равноправии и доверии, предполагают двустороннее обучение, то есть и наставник, и наставляемый учатся друг у друга, их отношения взаимовыгодны. Эта модель получила название «Развивающее наставничество» (*Develop mental mentoring*).

Целевые группы «развивающего наставничества»:

- ✓ наставничество рабочих (высокопрофессиональный специалист);
- ✓ наставничество молодых специалистов (ИТР, менеджеры всех направлений — потребность социального лифта);
- ✓ наставничество студентов (построение профессиональной траектории);
- ✓ наставничество кадровых резервистов (потребность в менторе своего направления).

Внедрение моделей наставничества зависит от:

- ✓ профессионально обусловленной личности наставника;
- ✓ психологических особенностей кризисов профессионального становления обучающихся;
- ✓ деструктивных изменений субъекта в процессе профессионального становления.

Наставниками могут оказаться сотрудники любого уровня от высококвалифицированных рабочих, преподавателей до топ-менеджеров предприятия.

В российской практике развития системы наставничества в большей степени распространена европейская модель, не только из-за географического расположения нашей страны, но и в силу традиций и ментальности общества.

К европейской модели относятся следующие **типы наставничества**.

Менторинг — целенаправленная передача опыта наставляемому по типу «делай как я». Менторинг преимущественно основан на директивном стиле управления. Ментор (от лат. *mentoris*) — тот, кто руководит, учит, наставляет. Менти — наставляемый с осознаваемой потребностью получения опыта от наставника, для ликвидации профессиональных, личностных дефицитов и дальнейшего развития.

В 2017 году журнал *Forbs* опубликовал исследование, подтверждающее, что менторинг, как инструмент менеджмента, является эффективным способ привлечения и удержания сотрудников поколения Y, основного трудового резерва мировой экономики к 2025 году. В 2018 году журнал *Harvard Business Review* определил менторинг как главный тренд в HR-менеджменте и выделил основные компетенции ментора.

К компетенциям ментора в частности были отнесены: роль и принципы менторинга, заключение и управление длительным контрактом, установление доверительных отношений, которые помогают менти учиться, слушание, предоставление устной и/или письменной обратной связи, использование технологий, обогащающих принятое общение, поддержка в период изменений менти, управление процессом изменений.

Существует пять шагов в менторинге, что позволяет выработать новый навык/умение у наставляемого.

1-й шаг. «Я расскажу, ты послушай», шаг позволяющий мотивировать наставляемого на освоение навыка.

2-й шаг. «Я покажу, ты посмотри». Необходимо продемонстрировать наставляемому то, чему вы хотите его научить. Требование к наставнику: дать возможность наставляемому увидеть выполнение процесса в целом, что позволит ему выполнить задания более верно и полно.

3-й шаг. «Сделаем вместе». Шаг, позволяющий подробно рассказать о действиях и ответить на вопрос, почему нужно делать именно так. Требование к наставнику: шаг за шагом подробно объяснять выполняемые действия.

4-й шаг. «Сделай сам, я подскажу». Наставляемый выполняет задание. Наставник помогает и корректирует. Требование к наставнику: не критикуя, а поощряя, грамотно обеспечивать обратную связь.

5-й шаг. «Сделай сам, расскажи, что сделал». Наставляемый выполняет действия, которым обучил его наставник. Требования к наставнику: контроль и закрепление навыка обязательно.

Для ментора ослабление директивной составляющей оказывается непростой задачей, требующей особых навыков, а для наставляемого зачастую становится полезнейшим опытом, который может повлиять на его деятельность, так как в целом ответственность за результат перекладывается на наставляемого. Директивный стиль при организации менторинга может быть эффективным в том случае, если ментор уверен в эффективности шагов по организации процесса и результата наставничества.

Тьютор (от лат. *tutoret* — наставник, опекун). Основная задача тьюторинга состоит в сопровождении образовательного процесса, педагогического опыта, полученных знаний в практику. В российской практике — это наиболее разработанный тип наставничества. В Едином тарифно-квалификационном справочнике определены должностные обязанности, требования к квалификации, знаниям и умениям тьютора. К его должностным обязанностям относятся: организация процесса и персональное сопровождение индивидуальной работы наставляемых, предпрофильная подготовка и профильное обучение, оказание помощи в разработке индивидуальной

стратегии образования и самообразования и в преодолении проблем и трудностей личностного и профессионального развития.

Оплату работы тьютора можно осуществлять за счет консультаций по руководству исследовательской и проектной деятельностью, часов, отведенных на дополнительное образование, а также из внебюджетных средств, при этом тьюторское сопровождение может быть такой услугой.

Формы тьюторской работы:

✓ канонический тьютор (академический, классический, традиционный) — специалист по консультированию. При организации индивидуального и группового консультирования используются кейсы (метод анализа конкретных ситуаций), технологии — «дебаты», «развитие критического мышления через чтение и письмо», «творческие мастерские», «имитационные игровые ситуации», «портфолио», «постерная технология», «Образовательное путешествие» и др.;

✓ тьютор, организующий образовательные события. Образовательные события — это подготовленные на основе драматизации праздники, фестивали, олимпиады, конференции, шествия, соревнования, рабочие встречи и т. д. Подобные мероприятия всегда носят эмоциональный и импровизационный характер с высокой долей значимости для тьюторанта. Результат образовательного события — компетентностные и личностные новообразования участников. Такие события являются примером инфраструктурного сопровождения процесса индивидуализации (самости, субъектности).

Особым инструментом тьюторинга является карта. Карта как пространственная модель, средство навигации, подразумевает реализацию целого ряда учебных задач: структурирующую, когнитивную (информационно-познавательную), обобщающую (концентрирующую), визуализирующую. В современной практике различают личностно-ресурсное картирование, событийно-ресурсное картирование, образовательную картографию. Технологии личностно-ресурсного картирования посвящены работы Ю. А. Изотовой, Т. М. Ковалевой, Е. И. Кобыща, А. Ю. Шмакова. Событийно-ресурсное картирование отражено в исследованиях М. И. Алатова, С. Е. Довбыша, Ю. В. Казаковой. Описание технологии образовательной кар-

тографии представлено в научных публикациях Т. М. Митрошиной.

Тьюторинг предполагает реализацию трех основных этапов деятельности:

✓ создание провокативной образовательной среды, где тьюторант определяет приоритетные направления движения;

✓ образовательная навигация (картирование), когда тьютор помогает составить наставляемому ресурсную карту;

✓ масштабирование, то есть помощь тьюторанту в движении по маршруту, который он выбрал самостоятельно на этапе создания индивидуальной траектории развития. Этап масштабирования — это рефлексия и перенос индивидуальной траектории в будущее.

Типы тьюторинга:

1) супервизия — формирование эффективных навыков и контроль перспектив развития тьюторанта;

2) формальное наставничество — тренинговое обучение в формате имитационного моделирования различных ситуаций;

3) ситуационное наставничество — оказание помощи наставляемому в сложных жизненных и профессиональных ситуациях;

4) неформальное наставничество. Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения.

В российской педагогике выделяют следующие типы тьюторского сопровождения:

✓ тьюторскую практику открытого (дистанционного) образования;

✓ тьюторскую практику открытого образования (социальный контекст);

✓ тьюторскую практику открытого образования (антропологический контекст).

Тьюторское сопровождение основывается на принципах индивидуализации, непрерывности, гибкости.

Тьюторство — это культурная профессиональная практика, совмещающая в себе черты профессионального характера и педагога и психолога.

Коуч (от лат. *couch* — тренер).

Этический кодекс коуча был принят 20 лет назад Международной федерацией коучинга (ICF). В нем коучинг опреде-

ляется как процесс партнерства, направленный на стимулирование мышления и творчество клиентов, раскрытие личного и профессионального потенциала.

В философии коучинга заложены следующие принципы:

- ✓ уважается личный и профессиональный опыт личности;

- ✓ каждый человек рассматривается как творческая, ресурсная и целостная личность.

Опираясь на эти принципы, коучи берут на себя ответственность:

- ✓ обнаруживать, прояснять и придерживаться тех целей, которых желает достичь наставляемый;

- ✓ способствовать реализации разработанных наставляемыми проектов;

- ✓ стимулировать самостоятельные находки наставляемых;

- ✓ считать наставляемого ответственным и надежным партнером.

Коуч — профессионал, строящий отношения с наставляемыми как с ответственными и надежными партнерами. Наставляемые сталкиваются с разными задачами и проблемами, которые необходимо решать. Коуч с помощью эффективных открытых вопросов актуализирует внутренние ресурсы, знания и помогает наставляемому найти ответы на вопросы и осознать свою субъектную позицию.

Требование к коучу: оказать помощь в решении проблем с помощью технологий (инструментов) разбора трудностей и проблем, возникающих при подготовке учебных заданий или выполнении трудовых действий, сформулированных в позитиве, находящихся в зоне контроля, экологичных, в формате SMART. Коуч — это, прежде всего, консультант, который обязан быть: нейтральным, нелинейным, всегда в контакте, добиваться ясности в мышлении и поведении партнера (группы), суметь его замотивировать на изменения себя.

Фасилитатор (от лат. *facilis* — легкий, удобный) — наставник, обеспечивающий эффективную коммуникацию в группе с помощью креативных моделей обучения. Термин «фасилитация» берет свое начало от английского глагола, дословно означающего «облегчать, способствовать, упрощать». Автором термина «фасилитация» считают американского ученого

Карла Роджерса, так как он определил основное назначение способа обучения, при котором наставник или преподаватель искренне общается с обучающимися и направляет их к самостоятельному, опытному знанию.

Истоки фасилитации лежат в сократическом методе, принципах коучинга Милтона Эриксона и субъектно-деятельностном подходе Сергея Рубинштейна. Термин «фасилитация» закрепился в психологии и педагогике в середине XX века, но схожий способ обучения известен еще с V века до н. э.

Основателем сократического метода фасилитации является греческий философ Сократ. Суть метода — формулирование наставником наводящих вопросов, которые помогают обучающимся вывести из общих понятий конкретное определение. Такая форма сократического метода приравнивается к дедукции — получению частных утверждений из общего положения.

Спустя столетия появились новые идеи, ставшие базой для фасилитации (коучинг). Автором теории коучинга считается американский психотерапевт Милтон Эриксон. Согласно его теории, каждый человек хорош сам по себе и действует, исходя из лучших намерений. Такая оптимистичная позиция определяет поведение человека, от которого зависят результаты его работы.

Теория субъектно-деятельностного подхода основателя советской психологической школы Сергея Рубинштейна также повлияла на финальное определение фасилитации. Данный подход определяет субъектность как способность человека действовать и развиваться самостоятельно, сохранять активность в течение длительного времени.

Все три подхода заложили основные принципы фасилитации — самостоятельность, позитивность и открытость в общении.

Фасилитация является ключом к созданию благоприятной атмосферы для обучения, в которой наставник помогает подопечным самостоятельно понять будущие цели и необходимые для этого навыки.

Баддинг (от лат. *buddy* — приятель) — разновидность наставничества, нацеленного на поддержку и социальную адаптацию наставляемых, в том числе имеющих отклонения в по-

ведении. Основная задача баддинга — поддержка. Баддинг ставит целью, в первую очередь, психоэмоциональную поддержку наставляемого через наставничество в индивидуальном или групповом форматах.

Баддинг позволяет осуществлять объективную обратную связь наставника и наставляемого, если наставляемые имеют проблемы с коммуникациями.

Основные принципы баддинга:

- ✓ выстраивание взаимоотношений на основе доверия и полной конфиденциальности;
- ✓ предвосхищение потребностей и ожиданий наставника и наставляемых;
- ✓ четкое понимание целей и результатов взаимодействия;
- ✓ реализация отношений через обратную связь;
- ✓ определение продолжительности встреч.

Требования к бадди или «товарищу по назначению»: обязан в период адаптации регулярно встречаться с наставляемым и отвечать на различные вопросы. Баддинг может постепенно перерасти в менторство или коучинг.

Сравнительная характеристика типов наставничества представлена в таблице 5.

Таблица 5

Сравнительная характеристика типов наставничества

Элементы типологии	Менторинг	Тьюторство	Коучинг	Фасилитаторство	Баддинг
Фокус	Групповая, индивидуальная работа	Групповая, индивидуальная работа	Групповая, индивидуальная работа	Групповая работа	Индивидуальная работа
Цель	Директивная передача опыта наставляемому по типу «делай как я»	Сопровождение обучения, анализ имеющегося опыта, реализация на практике	Оказание помощи в решении личностных проблем наставляемых	Создание благоприятной атмосферы для генерации идей при самостоятельном решении проблем	Оказание психоэмоциональной поддержки наставляемому

Элементы типологии	Менторинг	Тьюторство	Коучинг	Фасилитаторство	Баддинг
Временной фактор	Не менее года и дольше	На время обучения	Краткосрочный, необходимый для выполнения конкретной задачи	На время, необходимое для достижения конкретного результата	На время социальной адаптации наставляемого
Планирование	Планирование для достижения стратегической цели	Планирование достижения целей обучения	Гибкое планирование	Планирование этапов процесса генерации идей	Отсутствие планирования
Область применения	Образование, производство	Образование	Психология, бизнес-образование	Бизнес-образование	Бизнес-образование, производство
Результат	Индивидуальные достижения в группе	Личностный рост наставляемого	Отсроченный результат	Достижение группового решения проблемы	Социальная адаптация наставляемого

Методологической основой наставнической деятельности является антропологический подход, суть которого состоит в необходимости учета человеческой природы и ее изучения. Задача классической наставнической деятельности — использование всего возможного потенциала образования и сопровождение проектирования обучающимися индивидуальной образовательной программы.

Организационное направление наставнических практик затрагивает вопросы организации учебной, профессиональной и развивающей деятельности:

✓ индивидуального образовательного маршрута как результата выбора наставником ориентиров воспитания, обучения, развития и ожидаемого результата;

✓ индивидуального образовательного плана — проектирование содержания деятельности (с учетом ресурсов, сроков и возможных рисков) по реализации разработанного маршрута;

✓ индивидуальной образовательной траектории в трехмерной открытой образовательной системе, результатом которой являются выбор источников информации, технологий образования, темпа обучения и развития;

✓ индивидуальной образовательной программы как последовательного описания предстоящей деятельности наставника.

Важно понять, что ни один или даже несколько наставников не могут создать образовательное пространство, оно создается усилиями всего преподавательского коллектива и организационной культурой ПОО.

Глава 4

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПОО

4.1. Традиционные и современные методы наставнической деятельности

Организация и оценка эффективности наставнической деятельности основаны на программах индивидуального сопровождения, а одним из методов является проблемное обучение (ПО), которое идентично проектному обучению и подчас подменяется им.

Среди преимуществ данных методов основными являются мотивация студентов, самостоятельное решение проблем, отмечается высокий уровень мышления, развития навыков и межличностных контактов.

При реализации наставнической деятельности методами проектного и проблемного обучения необходимо учитывать невозможность получения быстрого эффекта в короткие сроки, так как нужно время на разработку, внедрение в практику результатов ПО. Переход на ПО требует преодоления профессиональных дефицитов наставников и внутреннего сопротивления обучающихся из-за отсутствия у них мотивации и навыков проектной деятельности.

В практике наставнической деятельности в системе СПО применяются как традиционные, так и современные методы обучения.

Методы реализации моделей наставничества представлены в таблице 6.

Таблица 6

Методы реализации моделей наставничества

Модели наставничества	Рекомендуемые методы	
	Традиционные	Современные
Менторинг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Инструктаж; ✓ объяснение; ✓ лекция 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Супервизия
Тьюторство	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Инструктаж; ✓ объяснение; ✓ лекция; ✓ беседа 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чат; ✓ кейс; ✓ шедоунг
Коучинг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Объяснение; ✓ беседа 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Секондмент/ротации; ✓ супервизия; ✓ игра/квест; ✓ кейс
Фасилитаторство	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дискуссия 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мозговой штурм; ✓ модерация; ✓ игра-квест
Баддинг	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Беседа 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чат; ✓ шедоунг

Традиционные методы обучения

Инструктаж — наставник через пошаговые указания или демонстрацию собственных действий предлагает наставляемому выполнить операции, которые необходимо освоить. Выбор метода зависит от сложности задания.

Инструктирование проводится поэтапно:

- ✓ объяснение приемов выполнения задания;
- ✓ воспроизведение действий наставляемым под наблюдением наставника;
- ✓ совместное выполнение операций (наставляемый является помощником на простых операциях).

Демонстрация — приобретение навыков трудового процесса, направленных на изучение и отработку повторяющихся операций.

Технология выполнения:

- ✓ объяснение и показ приемов выполнения операций;
- ✓ повтор последовательности действий наставляемым с последующим показом;
- ✓ самостоятельная практика и отработка техники до автоматизма безошибочного выполнения;
- ✓ наставник, наблюдая за работой, корректирует выполнения операций.

Видео-обучение является наиболее простым видом обучения, но вместе с тем одной из наиболее наглядных и продуктивных его форм, так как зрительное восприятие преобладает над слуховым.

Объяснение — метод показа выполнения операций с пошаговым объяснением и обоснованием действий.

Лекция — устное изложение учебного материала с целью передачи информации. В системе СПО, как правило, используются мини-лекции для разъяснения необходимости выполнения тех или иных действий.

Беседа — вопросно-ответный метод, целевой установкой которого является постановка вопросов наставляемым.

Дискуссия — словесный метод, в основе которого положены разные точки зрения субъектов деятельности.

Современные методы обучения

Шедоунг — метод наблюдения за процессом работы, при котором наставляемый на определенный промежуток времени полностью становится «тенью наставника».

Секондмент/ротации — метод развития кросс-функционального взаимодействия между группами наставляемых с целью формирования межгрупповых коммуникаций.

Супервизия — метод, предполагающий общение и взаимодействие опытного наставника — эксперта с наставляемыми.

Скаффолдинг — особый метод инструктажа в ситуациях взаимодействия наставника и наставляемого по решению проблем или задач, встречающихся у наставляемых в работе или обучении.

Правила реализации метода включают помощь в выполнении заданий и создание условий выполнения такого объема заданий, с которым наставляемый самостоятельно справляется.

Приемы скаффолдинга: активация имеющегося опыта, выбор стратегии выполнения заданий, проговаривание процесса выполнения заданий после их завершения, моделирование совместной работы и пр.

Чат — помощь здесь и сейчас, быстрое реагирование на вопросы наставляемых. В чатах можно проводить фоновые тренинги, обсуждать и корректировать поведение в реальном времени.

Игра/квест — метод взаимодействия, целью которого является имитация модели поведения в различных жизненных или профессиональных ситуациях.

Кейс-метод — решение задач, представленных в виде ситуаций, их анализ и обсуждение в группе или индивидуально с помощью дискуссии, обсуждения, где наставляемые играют активную роль, а наставник контролирует обсуждение согласно представленному алгоритму.

Мозговой штурм — метод генерации идей для решения проблем.

Модерация — групповой метод выбора наиболее эффективного решения событий.

Мастер-класс — форма передачи опыта практической деятельности для углубления знаний наставляемых. Преимущество метода: наглядность, высокая транслируемость, повышение мотивации перенимать и внедрять опыт наставника.

Тренинг — форма практической отработки навыков и умений, ориентированная на выполнение индивидуальных заданий и поручений, овладение новыми технологиями практической деятельности.

Поведенческое моделирование — метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок через тренинги и активные формы обучения.

Достоинства поведенческого моделирования:

✓ через ролевую игру понять мотивы поведения наставляемого и мотивы противоположной стороны;

✓ можно увидеть типичные ошибки, допускаемые в жизненных ситуациях.

Организация наставнической деятельности требует от наставника постоянной обратной связи с целью коррекции выбранных методов. Эффективная обратная связь — один из

важнейших навыков наставника для полного представления действий наставляемого в сложившейся ситуации.

Принципы обратной связи:

- ✓ согласованность в сочетании описания положительных моментов и «точек роста» для наставляемого;
- ✓ конкретность: обращение только к конкретным фактам и анализ конкретных действий;
- ✓ направленность на деятельность, а не на личность наставляемого. Оценочные суждения снижают объем восприятия информации и вызывают сопротивление;
- ✓ своевременность — принцип положительного подкрепления, один из ключевых в деятельности наставника;
- ✓ активность наставляемого как инициативного самостоятельного субъекта.

4.2. Типы наставничества: технологии организации инновационной деятельности

Фасилитация как один из типов наставничества для прояснения проблемы и формирования ее общего видения использует следующие технологии:

- ✓ анализ ключевых трендов, влияющих на перспективы развития региона, и анализ главных сфер городской жизни;
- ✓ «Волна» — инструмент для определения тенденций и слабых сигналов, полезный для определения текущего состояния команды или ситуации. Описание техники дано в приложении 2;
- ✓ *mind map* (карты памяти) генерация новых идей — одна из важных сфер использования картографии памяти. Напоминает групповую мозговую атаку, но в данном случае можно работать в одиночку. Такая деятельность получила название «брейн-блуминг».

Для генерирования новых идей и их комбинаций используют:

- ✓ *brain storming* — мозговой штурм для оперативного решения задач, где предполагается синхронизация действий участников по схеме оцениваемого процесса.

✓ *brain writing* — один из вариантов классического мозгового штурма, где основной деятельностью участников является индивидуальная работа, что позволяет получить большее количество идей за короткий промежуток времени. Существует и компьютерный вариант данной технологии, когда у участников команды нет необходимости собираться вместе, а результат каждый видит непосредственно в процессе.

Технологии для создания новых комбинаций идей:

✓ «Идеолог» (*Idealog*) — технология включает несколько фаз: индивидуальная работа (участники перечисляют идеи относительно заданной темы); работа в тройках (каждый участник собирает идеи, которые понравились ему лично, и записывает их себе); небольшое обсуждение + перемена групп (задание прежнее, этап повторяется от двух до пяти раз); отбор лучших идей (лучшие идеи от группы записываются на лист и попадают на «Выставку идей»); оценка идей (обсуждение, размышления и оценка идей).

✓ «Галопом» (*SCAMPER*) — в технологии используются вопросы по заданной проблеме («Что можно заменить?», «Что можно объединить?», «Что можно видоизменить?», «Как изменить текущую ситуацию?», «Что можно удалить?», «Что может работать по-другому или в другом порядке?»), отвечая на которые вы аккумулируете новые идеи. Решение приходит в процессе ответов на вопросы, которые обычно вы себе не задаете. Вопросы заставляют вас думать о проблеме в таком ключе, который приводит к появлению новых идей.

Технологии для выработки решений:

✓ негативный мозговой штурм — используется для анализа «дефектов» и определения недостатков;

✓ *stake-holder* (анализ заинтересованных сторон), обсуждение проходит в терминах их ролей.

Отбор и оценка идей:

анализ пользы, голосование по критериям

Для формирования плана действий:

✓ дорожная карта (*roadmap*) — визуализация развития наставнической деятельности с ответами на вопросы «Кто?», «Что?» и «Когда?»;

✓ светодор как система управления мотивацией и стимулированием.

Для активизации коллективной деятельности:

✓ интегральный подход Кена Уилбера — позволяет увидеть суть в отдаленной перспективе и в ситуации «здесь и сейчас». Появляется возможность учесть все возможные факторы, влияющие на ситуацию, и принять сбалансированное и взвешенное решение.

При использовании технологий фасилитации необходимо учитывать профиль группы, который складывается из личностных креативных особенностей участников. Особенности типов личностей по уровню креативности представлены в таблице 7:

Таблица 7

Особенности типов личностей по уровню креативности

Проясняющий	Генерирующий	Развивающий	Внедряющий
✓ Нравится вкладываться в прояснение проблемы; ✓ не нравится двигаться к решению слишком быстро; ✓ хочет быть уверен, что обсуждается самая главная проблема; ✓ собирает информацию для лучшего понимания ситуации; ✓ любит углубляться в детали; ✓ может увязнуть в анализе	✓ Любит смотреть на картину в целом; ✓ любит играть с идеями и возможностями; ✓ использует воображение в полном объеме; ✓ использует интуицию в решении проблемы; ✓ часто думает о глобальном и абстрактном; ✓ легко генерирует идеи, но не развивает их	✓ Обдумывает шаги по внедрению идеи; ✓ сравнивает потенциальные решения; ✓ анализирует плюсы и минусы; ✓ связывает жизнеспособные решения; ✓ может долго искать идеальное решение	✓ Делает все, чтобы идеи становились реальностью; ✓ фокусируется на успешных идеях и решениях; ✓ предпочитает подход «просто сделай это»; ✓ принимает решение слишком быстро; ✓ испытывает удовлетворение, наблюдая, как идеи превращаются в результат и начинают работать

Коучинг как технология наставничества в образовании используется для раскрытия творческого потенциала обучающихся и оказания помощи в развитии мотивации и выборе

оптимальных способов получения профессиональных навыков. Коучинг — это раскрытие всех потенциальных возможностей наставляемого с целью максимального повышения эффективности образовательной практики. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Коучинг-технологии:

- ✓ беседа посредством открытых и «сильных» вопросов;
- ✓ лестница вопросов по логическим уровням и лестница (пирамида, спираль) достижений;
- ✓ метод глубинного слушания;
- ✓ индивидуальные и групповые коуч-сессии;
- ✓ партнерское сотрудничество;
- ✓ колесо жизненного баланса (приложение 2);
- ✓ шкалирование;
- ✓ линия времени, которая индивидуальна в зависимости от результата, способностей и возможностей наставляемого (приложение 2);
- ✓ метод планирования Гантта;
- ✓ мозговой штурм *world cafe*.

Технологии коучинга используются на четко определенных этапах реализации процесса наставничества:

- ✓ осознание реальности цели и ее постановка;
- ✓ экспертиза всех составляющих, необходимых для успеха;
- ✓ рассмотрение имеющихся возможностей;
- ✓ выбор стратегии и пути достижения цели;
- ✓ контроль достижения цели и отслеживание результатов.

Набор инструментов и техник наставники выбирают исходя из ситуации и профессионального опыта.

В последнее время в России используется коучинг как технология самопродвижения человека на рынке труда, а коуч в силу профессиональных навыков становится все более востребованным управленцем, который отдает предпочтение принципам психологии перед особенностями человека. Так коучинг, как один из типов наставничества, максимально соответствует технологии личностно-ориентированного образования, а коучинговые навыки соответствуют требованиям *soft skills*.

Менторинг — один из типов партнерского наставничества, где ментор делится своим опытом и знаниями, помогает развиваться и прогрессировать менти с использованием технологий диалога и ролевого моделирования на этапе становления профессиональной карьеры.

В основе менторинга — технология индивидуального обучения и развития (*learning nuggets*) наставляемых, вместе с тем и развитие *soft skills* компетенций самого ментора.

Ментор использует достаточно большой арсенал технологий, способствующих профессиональному и личностному развитию: прямой инструктаж, обучение действием, шедоуинг, коучинг, диалоговое общение, менторские сессии, поиск и обработка информации.

Ментором становится, как правило, профессионал, получивший специальную подготовку по менторингу и обладающий ресурсами для передачи менти опыта в конкретной профессиональной области.

Менторинг для системы СПО важен с точки зрения развития организационной культуры, снижения уровня стресса в условиях трансформации образования, затрат на обучение персонала, способствует подготовке талантливой молодежи и передаче ей ценностных ориентиров — смыслов жизни.

Основные сложности при внедрении менторинга заключаются в максимальной директивности, формализме, отсутствии культуры задавать вопросы, переступлении границы своей ролевой компетенции, с одной стороны, и закрытости менти в рамках традиционной образовательной культуры поведения, с другой стороны, профанации из-за отсутствия системы оценки качества работы менторов в ПОО, нарушении конфиденциальности в отношениях, манипуляции, когда менторинг применяется не по назначению.

Менторинг, как тип наставничества, эффективен только тогда, когда используются соответствующие технологии и выработаны способы оценки, а организационная культура опирается на ценности развития, доверия, дружелюбия, около 70 % планируемых результатов принадлежит менти, около 30 % — остается за ментором, а 100 % результата получает образовательная организация.

Заключение

Наставничество — это своеобразная коллаборация, сотрудничество совместная деятельность по преодолению личностных, профессиональных дефицитов. Она становится одним из важных направлений развития инновационного потенциала системы СПО.

Настоящая монография носит теоретико-сравнительный характер и направлена на разработку и решение актуальных проблем развития системы наставничества. В ней дан анализ роли и места системы наставничества как инновационной деятельности в условиях трансформации профессионального образования, рассмотрены технологии внедрения типов и видов наставнической деятельности, их эффективность для профессионального становления обучающихся.

Следует подчеркнуть, что, несмотря на имеющиеся исследования проблематики наставничества, вопросы структурных и методологических аспектов развития системы наставничества как инновационной деятельности раскрыты еще недостаточно полно.

Анализ теоретических публикаций помог классифицировать существующие типы и виды наставничества и обратить особое внимание на модель тьюторства, которая становится одним из важных направлений деятельности нового поколения преподавательских кадров в ПОО в связи с ее разработанностью в государственных документах. В 2008 году профессия «тьютор» появилась в списке должностей педагогических работников среднего и высшего профессионального образования РФ.

Исследование позволило констатировать вывод о том, что предпосылкой становления и развития основных типов и видов наставнической деятельности (тьюторства, фасилитации, коучинга, баддинга) становится противоречие между внедрением индивидуальных программ и траекторий обучения, предоставляющего обучающимся возможность выбора и самоопределения, и отсутствием у последних необходимых знаний и мотивации для их присвоения.

Предпринятый в России процесс цифровой трансформа-

ции потребовал изменений не только государственной политики в области образования, но и методологии и технологического оснащения учебной деятельности, а также в ментальности преподавательского состава.

Характерной чертой современного этапа развития наставничества является научная дискуссия о сущности понятия, эффективных моделях наставничества и его роли в развитии образовательной практики. Принято считать, что методологической основой наставнической деятельности является антропологический подход, суть которого состоит в необходимости рассмотрения сущностных характеристик человека как части природы.

Организационной составляющей развития наставнических практик являются направления изучения технологических аспектов организации деятельности наставников, включающие такие вопросы, как индивидуальный образовательный маршрут, индивидуальный образовательный план, индивидуальная образовательная траектория.

Все эти направления представляют органическую по своей внутренней и внешней сути сложную систему организации всего образовательного пространства в системе СПО. Важно понять, что ни один или даже несколько наставников не могут создать образовательное пространство, оно создается усилиями всего преподавательского коллектива и организационной культурой ПОО. Существование различных вариантов моделей наставничества как системного процесса определяется разными подходами к их осуществлению наставниками. Общими характеристиками моделей являются цель и задачи наставнической деятельности, базовые принципы, на основе которых они возникают и внедряются, понимание наставничества как одного из компонентов повышения качества и эффективности образования. К особенностям моделей наставнической деятельности можно отнести: разработанность типа и вида применяемой наставнической деятельности, время и причины ее возникновения и официального оформления.

Исследование различных вариантов внедрения моделей наставничества в российском образовании позволило выделить

функциональные структурные компоненты их реализации в образовательных организациях СПО:

- ✓ индивидуализация образовательного процесса как средство эффективности образовательной деятельности;

- ✓ создание условий для внедрения различных вариантов моделей тьюторства, основывающихся на свободе творчества и профессиональных навыках наставников;

- ✓ наличие и использование программных информационных ресурсов как одного из обязательных компонентов в деятельности наставника в условиях цифровой трансформации образования;

Авторы надеются, что монография будет способствовать распространению и обогащению педагогических представлений о наставничестве как инновационной образовательной деятельности.

Литература

Нормативно-правовые акты

1. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы».

2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегиях развития Российской Федерации на период до 2024 года».

3. Послание Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному собранию Российской Федерации 01.03.2018.

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.04.2016 № 317 «О реализации национальной технологической инициативы».

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы “Цифровая экономика Российской Федерации”» (раздел 2 — «Кадры и образование»).

6. Распоряжение Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития в РФ, протокол от 23.12.2013.

7. Приоритетный проект в сфере «Образование» «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам, протокол от 25.10.2016 № 9).

Научные публикации

8. *Александрова, Е. А.* Модернизация классической модели тьюторства в России, странах Европейского союза и Ближнего Востока / Е. А. Александрова. — Тверь : СФК-Офис, 2013. — 156 с. — (Библиотека тьютора). — ISBN 978-5-91504-020-4.

9. Альманах тьюторских практик и технологий. Выпуск 1. 2012—2015 гг. / под редакцией С. А. Степанова, М. Ю. Чередилиной. — Тверь : СФК-Офис, 2016. — 222 с. — (Библиотека тьютора). — ISBN 978-5-91504-058-7.

10. *Батышев, С. Я.* Актуальные проблемы подготовки рабочих высокой квалификации / С. Я. Батышев. — Москва : Педагогика, 1979. — 223 с.

11. *Батышев, С. Я.* Вопросы профессиональной педагогики / С. Я. Батышев. — Москва : Высшая школа, 1987. — 438 с.
12. *Батышев, С. Я.* Профессиональная педагогика : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / С. Я. Батышев. — Москва : Профессиональное образование, 1999. — 904 с. — ISBN 5-85449-104-4.
13. *Батышев, С. Я.* Реформа профессиональной школы (опыт, поиск, задачи, пути реализации) / С. Я. Батышев. — Москва : Высшая школа, 1987. — 343 с.
14. *Батышев, С. Я.* Теоретическая концепция начального, среднего и среднего специального профессионального образования / С. Я. Батышев. — Москва : АПН СССР, 1988. — 106 с.
15. *Блинов, В. И.* Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент / В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина, И. С. Сергеев // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 4—18.
16. *Бобро, Т. П.* Наставничество как форма профессионального развития педагога среднего профессионального образования: теоретические аспекты / Т. П. Бобро, Л. Н. Казакова, В. Н. Фролова // Современная наука: проблемы и перспективы развития : материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции (Уфа, 29 мая 2020 г.). — Уфа : ИРО РБ, 2020. — С. 143—147.
17. *Бобро, Т. П.* «Научный speed-dating» как форма общения студентов СПО в условиях работы в исследовательских группах / Т. П. Бобро, Л. Н. Казакова, Ю. Еделева // Евразийский союз ученых. — 2019. — № 10 (67). — С. 10—11.
18. *Дворядкина, Д. А.* Проблемы адаптации молодого учителя в современной школе / Д. А. Дворядкина // Студенческий научный форум : материалы IV Международной студенческой электронной научной конференции (Ростов-на-Дону, 15 февраля — 31 марта 2012 г.). — Ростов-на-Дону : [б. и.], 2012. — С. 35—36.
19. *Зарина, Г. Д.* Адаптация молодого специалиста / Г. Д. Зарина // Директор школы. — 2009. — № 2. — 45—46 с.
20. *Ковалева, Т. М.* Личностно-ресурсное картирование как средство работы тьютора. И не только / Т. М. Ковалева, Т. А. Климова, Л. И. Лазорева, Т. М. Митрошина, М. В. Тюмина. — Москва : Ресурс, 2018. — 104 с. — (Библиотека тьютора). — ISBN 978-5-6040291-9-0.

21. *Ковалева, Т. М.* Профессия «тьютор» / Т. М. Ковалева, Е. И. Кобыща, С. Ю. Попова (Смолик), А. А. Теров, М. Ю. Чередилина. — Тверь : СФК-Офис, 2012. — 246 с. — (Библиотека тьютора). — ISBN 978-5-91504-016-8.

22. *Кови, С. Р.* Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 400 с. — ISBN 978-5-9614-6639-3.

23. *Крашенинникова, Л. В.* Навигатор по образовательным интернет-ресурсам для тьюторов и преподавателей : методические рекомендации для тьюторов, студентов и аспирантов, преподавателей вузов и системы ДПО / Л. В. Крашенинникова. — Москва : Ресурс, 2019. — 120 с. — ISBN 978-5-6042434-4-2.

24. *Лапина, О. А.* Наставничество: вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения / О. А. Лапина, Л. А. Магальник // Школьные технологии. — 2001. — № 6. — С. 39—60.

25. *Макарова, Т. Н.* Наставничество как форма повышения профессионального мастерства учителя / Т. Н. Макарова, В. А. Макаров // Завуч. Управление современной школой. — 2007. — № 6. — С. 54—73.

26. *Шишов, Р. А.* Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника / Р. А. Шишов // Управление развитием персонала. — 2012. — № 2. — С. 164—172.

27. *Щевьева, А. А.* Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия / А. А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом. — 2010. — № 3. — С. 213—223.

28. *Щедровицкий, П. Г.* Выступление на открытии конференции / П. Г. Щедровицкий // Тьюторство: идея и идеология : материалы I межрегиональной тьюторской конференции (Томск, 29 февраля — 2 марта 1996 г.). — Томск : [б. и.], 1996. — С. 7.

29. *Щербакова, Т. Н.* Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога / Т. Н. Щербакова, Е. В. Щербакова // Теория и практика образования в современном мире : материалы VIII Международной научной конференции (Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). — Санкт-Петербург : Свое издательство, 2015. — С. 18—22.

30. Эльконин, Б. Д. Введение в психологию развития (в традиции культурно-исторической теории Л. С. Выгодского) / Б. Д. Эльконин // Москва : Тривола, 1994. — 168 с. — ISBN 5-88415-003-2.

Электронные ресурсы

31. Домашняя страница курса «Как стать ассистентом студента — преподавание и менторинг» на портале FutureLearn. — URL: <https://www.futurelearn.com/courses/students-higher-education> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

32. Домашняя страница онлайн-курса «Воспитание личности и создание позитивной атмосферы в классе» (Teaching Character and Creating Positive Classrooms) на портале Coursera. — URL: <https://www.coursera.org/learn/teaching-character> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

33. Домашняя страница онлайн-курса «Использование виртуальных сценариев для эффективного обучения» на портале FutureLearn. — URL: <https://www.futurelearn.com/courses/virtual-scenario> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

34. Домашняя страница центра подготовки работников образования Relay/GSE. — URL: <https://relay.edu/> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

35. Концепция ресурсного центра по наставничеству — URL: prioz-ptk.ucoz.ru/RZ/nast/konceptcija_razvitija_rc_priozersk.doc (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

36. Образовательная платформа «Стемфорд» на портале проекта eNANO. — URL: <https://edunano.ru/stemford/> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

37. Образовательный портал «Академия Хана». — URL: <https://ru.khanacademy.org/> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

38. Основной агрегатор массовых открытых онлайн-курсов Classcentral (навигация, исследования, аналитика, рекомендации). — URL: www.class-central.com (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

39. Понятие цифровых образовательных ресурсов. Языки программирования. Microsoft Visual Studio 2010. — URL: http://life-prog.ru/1_41530_ponyatie-tsifrovih-obrazovatelnih-resursov.html (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

40. Портал бесплатных курсов на сайте Открытого университета Великобритании. — URL: <http://www.open.edu/openlearn/> (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

41. Портал массовых онлайн-курсов от британских и европейских университетов FutureLearn, дочерняя компания Открытого университета Великобритании. — URL: www.futurelearn.com (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

42. Портал массовых онлайн-курсов EdX на базе Массачусетского технологического института. — URL: www.edx.org/ (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

43. Портал массовых онлайн-курсов Coursera на базе Стэнфордского университета. — URL: www.coursera.org (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

44. Университет Калифорнии в Ирвайне (один из десяти кампусов Университета Калифорнии). — URL: uci.edu (дата обращения: 10.11.2020). — Текст электронный.

Тезаурус

Активное слушание — практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т. д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

Благодарный выпускник — выпускник ПОО, который поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и преподавателей, инициирует и развивает фонд целевого капитала организации, организует стажировки).

Буллинг — проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга — кибербуллинг, травля в социальных сетях.

Концепция программы — система научных взглядов, подходов и методов, позволяющая организовать процесс взаимодействия субъектов программы наставничества.

Куратор — сотрудник образовательной организации из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

Метакомпетенции — способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

Методология наставничества — система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Модель наставничества — способ реализации программы наставничества через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстановке ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

Наставляемый — субъект программы наставничества, который через взаимодействие с наставником решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

Наставник — субъект программы наставничества, обладающий определенными жизненными, личностными и профессиональными достижениями, эксперт в своей области профессиональной деятельности.

Наставничество — технология взаимодействия субъектов программы через систему деятельности, в основе которой лежат доверие и партнерство.

Программа наставничества — комплекс мероприятий ПОО с четко обозначенной миссией, целями и задачами, этапами реализации, содержанием деятельности, формами и методами, ожидаемыми результатами, оценкой эффективности реализации.

Тьютор — специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

Целевая модель наставничества — система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Soft skills компетенции — социально-психологические навыки, которые необходимы в большинстве жизненных ситуаций: коммуникативные, лидерские, командные, публичные, «мышленческие» и другие.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Методики изучения сформированности *soft skills* компетенций Коммуникативные и организаторские склонности (КОС) (В. В. Синявский, В.А. Федорошин)

В профессиях, по своему содержанию связанных с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности представителей таких профессий — руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т. д.

По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция. На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?

4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удастся устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?

27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?

28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?

33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?

34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у Вас много друзей?

38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?

40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности — ответы «да» на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; «нет» на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности — ответы «да» на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; «нет» на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

$$K = 0,05 \cdot C, \text{ где:}$$

K — величина оценочного коэффициента;

C — количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочные коэффициенты могут варьироваться от 0 до 1. Показатели близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностей, близкие к 0 — о низком уровне таких способностей. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

Коммуникативные умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,10—0,45	1	I — низкий
0,46—0,55	2	II — ниже среднего
0,56—0,65	3	III — средний
0,66—0,75	4	IV — высокий
0,76—1	5	V — очень высокий

Организаторские умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,20—0,55	1	I — низкий
0,56—0,65	2	II — ниже среднего
0,66—0,70	3	III — средний
0,71—0,80	4	IV — высокий
0,81—1	5	V — очень высокий

Анализ полученных результатов

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку — 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят

организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Метод исследования уровня субъективного контроля (УСК)

Данная экспериментально-психологическая методика позволяет сравнительно быстро и эффективно оценить сформированный у испытуемого уровень субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями и пригодна для применения в профотборе, семейной консультации и т. д. Разработана в НИИ им. Бехтерева.

Впервые подобные методы были апробированы в 1960-х годах в США. Наиболее известным из них является шкала локус контроля Дж. Роттера. Эта шкала основана на двух принципиальных положениях.

1. Люди различаются между собой по тому, как и где они локализируют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил — случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Любому человеку свойственна определенная позиция на континууме, простирающемся от экстернальному к интернальному типу.

2. Локус контроля, характерный для индивида, универсален по отношению к любым типам событий и ситуациям, с которыми ему приходится сталкиваться. Один и тот же тип контроля характеризует поведение данной личности и в случае неудач, и в сфере достижений, причем это в разной степени касается различных областей социальной жизни.

Экспериментальные работы установили связь разнообразных форм поведения и параметров личности с экстернальностью — интернальностью. Конформное и уступчивое поведение в большей степени присуще людям с экстернальным локусом. Интерналы в отличие от экстерналов менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляться, когда чувству-

ют, что ими манипулируют, они реагируют сильнее, чем экстерналы, на утрату личной свободы. Люди с интернальными локусами контроля лучше работают в одиночестве, чем под наблюдением или при видеозаписи. Для экстерналов характерно обратное.

Интерналы и экстерналы различаются по способам интерпретации разных социальных ситуаций, в частности по способам получения информации и механизмам их каузального объяснения. Интерналы более активно ищут информацию и обычно более осведомлены о ситуации, чем экстерналы. В одной и той же ситуации интерналы атрибутируют большую ответственность индивидам, участвующим в этой ситуации. Интерналы в большей степени избегают ситуационных объяснений поведения, чем экстерналы.

Исследования, связывающие интернальность — экстернальность с межличностными отношениями, показали, что интерналы более популярны, более благожелательны, более уверены в себе, проявляют большую терпимость. Существует связь высокой интернальности с положительной самооценкой, с большей согласованностью образов реального и идеального «Я». У интерналов обнаружена более активная, чем у экстерналов, позиция по отношению к личному здоровью: они лучше информированы о своем состоянии, больше заботятся о здоровье и чаще обращаются за профилактической помощью.

Экстернальность коррелирует с тревожностью, депрессией, психологическими заболеваниями.

Интерналы предпочитают недирективные методы психокоррекции. Экстерналы субъективно более удовлетворены поведенческими методами.

Все это дает достаточные основания полагать, что выделение личностной характеристики, описывающей то, в какой степени человек ощущает себя активным субъектом собственной деятельности, и в какой — пассивным объектом действия других людей и внешних обстоятельств, обосновано существующими эмпирическими исследованиями и может способствовать дальнейшему изучению проблем прикладной психологии личности.

Второе вышеизложенное положение, на котором осно-

ываается американская традиция исследования локуса контроля, представляется малоприемлемым. Описание личности с помощью обобщенных трансситуативных характеристик является недостаточным. Большинству людей свойственна более или менее широкая вариабельность особенностей поведения в зависимости от конкретных социальных ситуаций. Особенности субъективного контроля, в частности, могут изменяться у одного и того же человека в зависимости от того, представляется ли ему ситуация сложной или простой, приятной или неприятной и т. д. Поэтому измерение локуса контроля, по-видимому, более перспективно строить не как одновременную характеристику, а как многомерный профиль, компоненты которого привязаны к типам социальных ситуаций разной степени обобщенности.

Опросник УСК состоит из 44 пунктов. В отличие от шкалы Дк Роттера в него включены пункты, измеряющие экстернальность — интернальность в межличностных и семейных отношениях, а также пункты, измеряющие УСК в отношении болезни и здоровья.

Для увеличения спектра возможных применений опросника он сконструирован в двух вариантах, различающихся форматом ответов испытуемых. Вариант А, предназначенный для исследовательских целей, требует ответа по 6-балльной шкале (-3, -2, -1, +1, +2, +3), в которой ответ +3 означает «полностью согласен», -3 — «совершенно не согласен с данным пунктом».

Вариант Б, предназначенный для психодиагностики, требует ответов по бинарной шкале «согласен — не согласен».

Текст опросника

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг к другу, то, как бы они не старались, наладить семейную жизнь они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказывается бесполезными.

29. То, что со мной случается — это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.

31. Человек который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Обработку заполненных ответов следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы по пунктам в столбцах «+» со своим знаком и ответы по пунктам в столбцах «-» с обратным знаком.

Ио		
+ -	17 10	32 30
2 1	19 14	34 33
4 3	20 18	36 35
11 5	22 21	37 38
12 6	25 23	39 40
13 7	27 24	42 41
15 8	29 26	44 43
16 9	31 28	
Ид	Ин	Ис
+ -	+ -	+ -
12 1	2 7	2 7
15 5	4 24	16 14
27 6	20 33	20 26
32 14	31 38	32 28
36 26	42 40	37 41
37 43	44 41	
Ип	Им	Из
+ -	+ -	+ -
19 1	4 6	13 3
22 9	27 38	24 23
25 10		
42 30		

Как показали исследования, проведенные на нормальных испытуемых, ответы на все пункты опросника имеют достаточный разброс: ни одна из половин шкалы не выбиралась реже, чем в 15 % случаев. Результаты заполнения опросника отдельным испытуемым преобразуются в стандартную систему единиц — стенов и могут быть наглядно представлены в виде профиля субъективного контроля.

Показатели опросника УСК организованы в соответствии с принципом иерархической структуры системы регуляции деятельности таким образом, что включают в себя обобщенный показатель индивидуального УСК, инвариантный к частным ситуациям деятельности, два показателя среднего уровня общности и ряд ситуационных показателей.

1. Шкала общей интернальности (Ио). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями.

Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, таким образом они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по шкале соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие испытуемые не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство событий является результатом случая или действий других людей.

2. Шкала интернальности в области достижений (Ид). Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели по шкале Ид свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

3. Шкала интернальности в области неудач (Ин). Высокие

показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели Ин свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

4. Шкала интернальности в области семейных отношений (Ис). Высокие показатели Ис означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни. Низкий Ис указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

5. Шкала интернальности в области производственных отношений (Ип). Высокий Ип свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д. Низкий Ип указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению — невезению.

6. Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из). Высокие показатели Из свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким Из считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действия других людей, прежде всего врачей.

Валидность шкал УСК демонстрируется их связями с другими характеристиками личности, измеренными в частности при помощи личностного опросника Кэттелла. Человек с низким субъективным контролем (считающий, что он мало влияет на то, что с ним происходит, и склонный считать свои успехи и неудачи следствием внешних обстоятельств) эмоционально неустойчив (фактор С), склонен к неформальному поведению (фактор G), малообщителен (фактор Q1), у него плохой самоконтроль (фактор Q3) и высокая напряжен-

ность (фактор +Q4). Человек с высоким показателем субъективного контроля обладает эмоциональной стабильностью (фактор +С), упорством, решительностью (+G), общительностью (фактор -Q2), хорошим самоконтролем (фактор +Q3) и сдержанностью (фактор -Q4). Существенно, что интеллект (фактор В) и многие факторы, связанные с экстраверсией — интерверсией, не коррелируют ни с Ио, ни с ситуативными характеристиками субъективного контроля.

Субъективный контроль над позитивными событиями (достижения, успехи) в большей степени коррелирует с силой Эго (фактор +С), самоконтроля (фактор +Q3), социальной экстраверсией (факторы +А; -Q2), чем субъективный контроль над негативными событиями (неприятности, неудачи). С другой стороны, люди, не ощущающие ответственности за неудачи, чаще оказываются более практичными, деловыми (фактор М), чем люди с сильным контролем в этой области, что нехарактерно для субъективного контроля над позитивными событиями.

Исследование самооценок людей с разными типами субъективного контроля показало, что люди с низким Ио характеризуют себя как эгоистичных, зависимых, нерешительных, несправедливых, суетливых, враждебных, неуверенных, неискренних, несамостоятельных, раздражительных. Люди с высоким УСК считают себя добрыми, независимыми, решительными, справедливыми, способными, дружелюбными, честными, самостоятельными, невозмутимыми.

Таким образом, УСК связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности.

Тест предназначен для индивидуального и группового обследования. Применение опросника УСК возможно при решении широкого круга социально-психологических и медико-психологических проблем. Уровень субъективного контроля повышается в процессе психокоррекционного воздействия на личность. Поэтому возможно применение УСК для оценки эффективности методов психологической коррекции.

Тип мышления (методика в модификации Г. Резапкиной)

Инструкция. У каждого человека преобладает определенный тип мышления. Данный опросник поможет вам определить тип своего мышления. Если согласны с высказыванием, в бланке поставьте «+», если нет — «-».

П-Д	А-С	С-Л	Н-О	К
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40

1. Мне легче что-либо сделать самому, чем объяснить другому.
2. Мне интересно составлять компьютерные программы.
3. Я люблю читать книги.
4. Мне нравится живопись, скульптура, архитектура.
5. Даже в отлаженном деле я стараюсь что-то улучшить.
6. Я лучше понимаю, если мне объясняют на предметах или рисунках.
7. Я люблю играть в шахматы.
8. Я легко излагаю свои мысли как в устной, так и в письменной форме.
9. Когда я читаю книгу, я четко вижу ее героев и описываемые события.
10. Я предпочитаю самостоятельно планировать свою работу.
11. Мне нравится все делать своими руками.
12. В детстве я создавал (а) свой шифр для переписки с друзьями.
13. Я придаю большое значение сказанному слову.

14. Знакомые мелодии вызывают у меня в голове определенные картины.
15. Разнообразные увлечения делают жизнь человека богаче и ярче.
16. При решении задачи мне легче идти методом проб и ошибок.
17. Мне интересно разбираться в природе физических явлений.
18. Мне интересна работа ведущего телерадиопрограмм, журналиста.
19. Мне легко представить предмет или животное, которых нет в природе.
20. Мне больше нравится процесс деятельности, чем сам результат.
21. Мне нравилось в детстве собирать конструктор из деталей, лего.
22. Я предпочитаю точные науки (математику, физику).
23. Меня восхищает точность и глубина некоторых стихотворений.
24. Знакомый запах вызывает в моей памяти прошлые события.
25. Я не хотел (а) бы подчинять свою жизнь определенной системе.
26. Когда я слышу музыку, мне хочется танцевать.
27. Я понимаю красоту математических формул.
28. Мне легко говорить перед любой аудиторией.
29. Я люблю посещать выставки, спектакли, концерты.
30. Я сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
31. Я люблю заниматься рукоделием, что-то мастерить.
32. Мне интересно было бы расшифровать древние тексты.
33. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
34. Красота для меня важнее, чем польза.
35. Не люблю ходить одним и тем же путем.
36. Истинно только то, что можно потрогать руками.
37. Я легко запоминаю формулы, символы, условные обозначения.
38. Друзья любят слушать, когда я им что-то рассказываю.

39. Я легко могу представить в образах содержание рассказа или фильма.

40. Я не могу успокоиться, пока не доведу свою работу до совершенства.

Обработка результатов. Подсчитайте число плюсов в каждой из пяти колонок и запишите полученное число в пустой нижней клетке бланка.

Каждая колонка соответствует определенному типу мышления. Количество баллов в каждой колонке указывает на уровень развития данного типа мышления (0—2 — низкий, 3—5 — средний, 6—8 — высокий).

1. Предметно-действенное мышление (П-Д) свойственно людям дела. Они усваивают информацию через движения. Обычно они обладают хорошей координацией движений. Их руками создан весь окружающий нас предметный мир. Они водят машины, стоят у станков, собирают компьютеры. Без них невозможно реализовать самую блестящую идею. Этим мышление важно для спортсменов, танцоров, артистов.

2. Абстрактно-символическим мышлением (А-С) обладают многие ученые — физики-теоретики, математики, экономисты, программисты, аналитики. Они могут усваивать информацию с помощью математических кодов, формул и операций, которые нельзя ни потрогать, ни представить. Благодаря особенностям такого мышления на основе гипотез сделаны многие открытия во всех областях науки.

3. Словесно-логическое мышление (С-Л) отличает людей с ярко выраженным вербальным интеллектом (от лат. *verbalis* — словесный). Благодаря развитому словесно-логическому мышлению ученый, преподаватель, переводчик, писатель, филолог, журналист могут сформулировать свои мысли и донести их до людей. Это умение необходимо руководителям, политикам и общественным деятелям.

4. Наглядно-образным мышлением (Н-О) обладают люди с художественным складом ума, которые могут представить и то, что было, и то, что будет, и то, чего никогда не было и не будет — художники, поэты, писатели, режиссеры. Архитектор, конструктор, дизайнер, художник, режиссер должны обладать развитым наглядно-образным мышлением.

5. Креативность (К) — способность мыслить творчески, находить нестандартные решения задачи. Это редкое и ничем не заменимое качество, отличающее людей, талантливых в любой сфере деятельности.

В чистом виде такие типы мышления встречаются редко. Для многих профессий необходимо сочетание разных типов мышления, например, для психолога. Подобное мышление называют синтетическим.

Соотнесите свой ведущий тип мышления с выбранным видом деятельности или профилем обучения. Ярко выраженный тип мышления дает некоторые преимущества в освоении соответствующих видов деятельности. Но важнее всего ваши способности и интерес к будущей профессии. Насколько удачен ваш выбор? Если ваши профессиональные планы не вполне соответствуют типу мышления, подумайте, что легче изменить — планы или тип мышления?

Тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур»

Цель теста: выявление индивидуально-типологических различий.

Инструкция. Вам нужно нарисовать фигуру человека, составленную из десяти элементов, среди которых могут быть треугольники, круги, квадраты. Вы можете увеличивать или уменьшать эти элементы (геометрические фигуры) в размерах, накладывать друг на друга по мере надобности. Важно, чтобы все эти три элемента в изображении человека присутствовали, а сумма общего количества использованных фигур была равна десяти. Если при рисовании вы использовали большее количество фигур, то нужно зачеркнуть лишние, если же вами использовано фигур меньше, чем десять, необходимо дорисовать недостающие. Выполните рисунок по данной инструкции.

Материал. Испытуемым предлагаются три листа бумаги размером 10 на 10 см, каждый лист нумеруется и подписывается. На листе № 1 выполняется первый пробный рисунок, на листе № 2 — второй, на листе № 3 — третий. После выполнения трех рисунков данные обрабатываются. При нарушении инструкции данные не обрабатываются.

Обработка данных производится следующим образом: подсчитывается количество затраченных на изображение человека треугольников, кругов и квадратов (по каждому рисунку отдельно), и результат записывается в виде трехзначных чисел, где сотни обозначают количество треугольников, десятки — количество кругов, единицы — количество квадратов. Эти трехзначные цифры составляют так называемую формулу рисунка, по которой происходит отнесение рисующих к соответствующим типам и подтипам, которые представлены в таблице.

Интерпретация данных. Собственные эмпирические исследования, в которых получено и проанализировано более двух тысяч рисунков, свидетельствующих, что соотношение различных элементов в конструктивных рисунках не случайно. Анализ результатов теста позволяет выделить восемь основных типов, которым соответствуют описанные ниже типологические характеристики.

Интерпретация теста основана на том, что геометрические фигуры, использованные в рисунках, различаются по семантике. Треугольник обычно относят к «острой», «наступательной» фигуре, связанной с мужским началом. Круг — фигура обтекаемая, более созвучна с сочувствием, мягкостью, округлостью, женственностью. Из элементов квадратной формы строить что-либо легче, чем из других, поэтому квадрат, прямоугольник интерпретируются как специфически технические конструктивные фигуры, «технический модуль».

Типология, основанная на предпочтении геометрических фигур, позволяет сформировать своего рода систему индивидуально-типологических различий (см. таблицу).

Типы

I тип — «руководитель». Обычно это люди, имеющие склонность к руководящей и организаторской деятельности. Они ориентированы на социально-значимые нормы поведения, могут обладать даром хороших рассказчиков, основывающемся на высоком уровне речевого развития. Также обладают отличной адаптацией в социальной сфере, доминируют над другими, удерживают в определенных границах. Обычно выбирают зеленый цвет (по М. Люшеру) и рисуют «елку» в тесте «Дерево».

901	802	703	604	505	406	307	208	109	
910	811	712	613	514	415	316	217	118	019
	820	721	622	523	424	325	226	127	028
		730	631	532	433	334	235	136	037
			640	541	442	343	244	145	046
				550	451	352	253	154	055
					460	361	262	163	064
						370	271	172	073
							280	181	082
								190	091

Формулы рисунков: 901, 910, 802, 811, 820, 703, 712, 721, 730, 604, 613, 622, 631, 640.

Наиболее жестко доминирование над другими выражено у подтипов 901, 910, 802, 811, 820;

ситуативно — у 703, 712, 721, 730;

при воздействии речью на людей — вербальный руководитель или «преподавательский подтип» — 604, 613, 622, 631, 640.

Нужно помнить, что проявление данных качеств зависит от уровня психического развития. При высоком уровне индивидуальные черты развития реализуемы, достаточно хорошо осознаются. При низком уровне могут не выявляться в профессиональной деятельности, а присутствовать ситуативно, хуже, если не адекватно ситуациям. Это относится ко всем характеристикам.

II тип — «ответственный исполнитель». Обладает многими чертами типа «руководитель», ему, однако в принятии ответственных решений часто присутствуют колебания. Данный тип людей более ориентирован на «умение делать дело», обладает профессионализмом, высоким чувством ответственности и требовательности к себе и другим, высоко ценит правоту, то есть характеризуется повышенной чувствительностью к прав-

дивости. Часто они страдают соматическими заболеваниями нервного происхождения как следствия перенапряжения.

Формулы рисунков: 505, 514, 523, 532, 541, 550.

III тип — «тревожно-мнительный». Характеризуется разнообразием способностей и одаренности — от тонких ручных навыков до литературной одаренности. Обычно людям данного типа тесно в рамках одной профессии, они могут поменять ее на совершенно противоположную и неожиданную, иметь также хобби, которое, по сути, является второй профессией.

Физически не переносят беспорядок и грязь. Обычно конфликтуют из-за этого с другими людьми. Отличаются повышенной ранимостью и часто сомневаются в себе. Нуждаются в мягком подбадривании.

Формулы рисунков: 406, 415, 424, 433, 442, 451, 460.

Кроме того, 415 — «поэтический подтип» — лица, имеющие такую формулу рисунка, обладают поэтической одаренностью;

424 — подтип людей, узнаваемых по фразе «Как это можно плохо работать? Я себе не представляю, как это можно плохо работать». Люди такого типа отличаются особой тщательностью в работе.

IV тип — «ученый». Эти люди легко абстрагируются от реальности, обладают «концептуальным умом», отличаются способностью разрабатывать «на все» свои теории. Обычно обладают душевным равновесием и рационально продумывают свое поведение.

Формулы рисунков: 307, 316, 325, 334, 343, 352, 361, 370.

Подтип 316 характеризуется способностью создавать теории, по преимуществу глобальные, или осуществлять большую и сложную координационную работу;

325 — подтип, характеризующийся большой увлеченностью познанием жизни, здоровьем, биологическими дисциплинами, медициной.

Представители данного типа часто встречаются среди лиц, занимающихся синтетическими видами искусства: кино, цирк, театрально-зрелищная режиссура, мультипликация и т. д.

V тип — «интуитивный». Люди этого типа обладают очень чувствительной нервной системой, ее высокой истощаемостью. Легче работают на переключаемости от одной деятельности к другой, обычно выступают «адвокатами меньшинства»,

за которым стоят новые возможности. Обладают повышенной чувствительностью к новизне. Альтруистичны, часто проявляют заботу о других, обладают научными навыками и образным воображением, что дает возможность заниматься техническими видами творчества. Обычно вырабатывают свои нормы морали, обладают внутренним самоконтролем, то есть предпочитают самоконтроль, отрицательно реагируя на посягательства, касающиеся их свободы.

Формулы рисунков: 208, 217, 226, 235, 244, 253, 262, 271, 280.

Подтип 235 — часто встречается среди профессиональных психологов или лиц с повышенным интересом к психологии людей;

244 — обладает способностью к литературному творчеству;

217 — обладает способностью к изобретательской деятельности;

226 — большая потребность в новизне, обычно ставит очень высокие критерии достижений для себя.

VI тип — «изобретатель, конструктор, художник». Часто встречается среди лиц с «технической жилкой». Это люди, обладающие богатым воображением, пространственным видением, часто занимаются различными видами технического, художественного и интеллектуального творчества. Чаще интровертированы, так же как интуитивный тип, живут собственными моральными нормами, не преемлют никаких воздействий со стороны, кроме самоконтроля.

Эмоциональны, одержимы собственными оригинальными идеями.

Формулы рисунков: 109, 118, 127, 136, 145, 019, 028, 037, 046.

Подтип 019 — встречается среди лиц, хорошо владеющих аудиторией;

118 — тип с наиболее сильно выраженными конструктивными возможностями и способностью к изобретениям.

VII тип — «эмотивный». Обладают повышенным сопереживанием по отношению к другим, тяжело переживают «жесткие кадры фильма», могут надолго быть «выбитыми из колеи» и быть потрясенными от жестоких событий. Боли и заботы других людей находят в них участие, сопереживание и сочувствие, на которое они тратят много собственной энер-

гии, в результате становится затруднительной реализация их собственных способностей.

Формулы рисунков: 550, 451, 460, 352, 361, 370, 253, 262, 271, 280, 154, 163, 172, 181, 190, 055, 064, 073, 082, 091.

VIII тип — обладает противоположной тенденцией эмотивному типу. Обычно не чувствует переживаний других людей или относится к ним с невниманием или даже усиливает давление на людей. Если это хороший специалист, то он может заставить других делать то, что считает нужным. Иногда для него характерна «черствость», которая возникает ситуативно, когда в силу каких-либо причин человек замыкается в кругу собственных проблем.

Формулы рисунков: 901, 802, 703, 604, 505, 406, 307, 208, 109.

Комментарии к тесту

Несмотря на относительную ненадежность диагностики, данная методика может служить хорошим посредником в процессе общения психолога-консультанта с контролируемым. Сообщая индивидуально-типовую характеристику, можно на основании особенностей построения изображения задать следующие вопросы (на которые обычно следует утвердительный ответ):

- ✓ при наличии шеи: «Являетесь ли Вы ранимым человеком», «Случается так, что Вас слишком легко обидеть?»;
- ✓ ушей: «Вас считают человеком, умеющим слушать?»;
- ✓ кармашка на теле человека: «У Вас есть дети?»;
- ✓ на голове «шляпы» в виде квадрата или треугольника в одном рисунке: «Вы, по-видимому, сделали вынужденную уступку и досадуете на это?»;
- ✓ при наличии «шляпы» во всех трех изображениях: «Можно ли сказать, что сейчас Вы переживаете “полосу скованного положения”?»;
- ✓ полностью прорисованного лица: «Считаете ли Вы себя общительным человеком?»;
- ✓ одного рта на лице: «Любите ли Вы поговорить?»;
- ✓ одного лишь носа: «Чутко ли Вы улавливаете запахи, любите ли духи?»;
- ✓ изображение кружка на теле человека: «В круг ваших забот входит необходимость отдавать кому-либо распоряжения?».

Технологии организации наставнической деятельности

Технологии фасилитатора

Технологии	Описание технологий
Волна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ На большом листе бумаги нарисуйте волну, под ней разместите слова: «возникновение» (слабые сигналы), «рост», «пик», «спад»; ✓ запишите свои идеи на отдельном стикере (1 стикер = 1 идея); ✓ наклейте стикеры на большом листе, удостоверьтесь в том, что все идеи зафиксированы; ✓ обсудите ваши идеи и то место на волне, которое они занимают. <p>Удостоверьтесь в том, что вы одинаково их понимаете;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ сделайте выводы
Mind Map	<ul style="list-style-type: none"> ✓ На листе в центре нарисуйте круг, внутри напишите тему; ✓ напишите вокруг круга подтемы, обведите их и свяжите линиями с основной темой; ✓ если подтемы можно разделить на меньшие, запишите их тоже, соединив линиями те, что связаны между собой; ✓ сначала нарисуйте свою собственную карту; ✓ теперь нарисуйте вместе на большом листе общую карту со всеми идеями, при этом учитывайте то, что пишут другие; ✓ отберите главные идеи: подберите денежный эквивалент и инвестируйте его в те тренды, которые будут важны для вас через 5—10 лет
Мозговой штурм	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Объясните основные правила; ✓ выберите тему обсуждения; ✓ определите цель обсуждения темы; ✓ по очереди спрашивайте участников об идеях по теме обсуждения; ✓ запишите все идеи, соблюдая правила: запись только одной идеи от каждого участника без замечаний и обсуждений; ✓ записываются все идеи, даже если они повторяются;

Технологии	Описание технологий
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ закончите сбор идей в любом порядке; ✓ пересмотрите и проясните все идеи, не выбрасывая из списка ни одной идеи, только переформулируйте в случае необходимости; ✓ объедините идеи, которые кажутся избыточными; ✓ составьте итоговый список в соответствии с целью обсуждения заданной темы
Негативный мозговой штурм	<p>Будьте как можно более негативны относительно ситуации/решения идеи. Что самое неприятное из того что может произойти? Что нужно сделать, чтобы все испортить или провалить? Выберите 4—5 наиболее эффективных способов неправильных действий и изучите их как следует.</p> <p>Создайте новые и более удачные решения или развивайте уже существующие, используя негативные идеи в качестве толчка.</p> <p>В группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ составьте список всех отрицательных аспектов или последствий предложенной идеи; ✓ выберите 4—5 самых существенных недостатков и исследуйте их подробно. По крайней мере один из этих недостатков должен быть странным или нелепым. <p>Предложите решение. Как идея или существующая практика может быть изменена, чтобы избавиться от каждого из недостатков по очереди</p>
Ideologue	<p>Индивидуально:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ запишите на листе свои идеи относительно заданной темы (15—20 идей). <p>В тройках:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ «Крадите с гордостью»: каждый собирает те идеи, которые понравились ему лично и записывает их к себе, не нужно выбирать лучшую; ✓ повторите этап 3—5 раз, чтобы улучшить свой лист; ✓ отберите 2—3 лучшие идеи на выставку и запишите на карточку (1 идея = 1 карточка)
SCAMPER	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Подумайте о том, чтобы заменить часть вашей деятельности на что-нибудь другое; ✓ подумайте, как можно объединить ваши проблемы и получить другую деятельность, улучшив синергию;

Технологии	Описание технологий
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ подумайте о том, что можно адаптировать в деятельности, чтобы избавиться от проблем или изменить природу деятельности; ✓ подумайте, как можно трансформировать проблему или ее часть; ✓ подумайте, как можно использовать нынешнее решение для другой проблемы; ✓ подумайте о другом способе решения вашей проблемы или поиске альтернативы; ✓ подумайте, что случится если вы избавитесь от части проблемы или что будете делать в этой ситуации; ✓ подумайте, что будет, если часть проблемы будет решена наоборот или иначе. Чтобы вы сделали, если бы вам нужно было получить обратный результат?
Stake-holder анализ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Составьте список стейкхолдеров; ✓ составьте список сильных/слабых сторон решения для каждого стейкхолдера; ✓ придумайте, как можно усилить сильные стороны и нивелировать слабые. <p>В группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ составьте список всех стейкхолдеров (заинтересованных сторон, внешних и внутренних); ✓ составьте список сильных/слабых сторон предложенного решения для каждого из заинтересованной стороны; ✓ сделайте выводы
Конвергенция: голосование по критериям	<p>В парах оцените каждое предложение по критериям:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ новизна; ✓ интерес; ✓ техническая реальность. <p>В парах:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ объединитесь в пары; ✓ выберите по 3 лучшие идеи с каждого плаката по критериям: ✓ легкость реализации; ✓ эффективность отдачи; ✓ проголосуйте за свой выбор

Технологии	Описание технологий
Дорожная карта (Roadmap)	<p>Напишите, что необходимо сделать для реализации решения. Отметьте, когда и в какие сроки; наклейте стикеры на карту.</p> <p>В группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ определите последовательность действий и шаги, которые необходимо сделать; ✓ определите, кто этим будет заниматься и в какие сроки, запишите свои предложения (1 предложение = 1 стикер); ✓ расположите ваши предложения на общей карте; увидите общую картину, согласуйте действия и их последовательность с другими группами
Светофор	<p>Напишите в зеленом кружке, что необходимо начать делать для реализации проекта, в желтом — что продолжить, в красном — что прекратить.</p> <p>В группе:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ определите действия, которые необходимо инициировать/начать делать, продолжить, прекратить; ✓ расположите ваши предложения в соответствующих кружках «Светофора»; ✓ увидите общую картину, согласуйте действия и их последовательность

Технология менторинга

Порядок запуска проекта менторинга в ПОО.

1. Защита проекта. Решение о реализации проекта принимает экспертная группа. Информацию о проекте необходимо донести не только до участников программы менторинга, но и до потенциальных участников ее следующих этапов.

2. Формирование проектной команды. Подготовка запуска проекта предполагает тренинг менторов и менти, который проводится отдельно. Менторов обучают необходимым техникам для организации эффективной работы. Фактически это обучение коуч-технологиям. Менти готовятся к процессу и результату запуска проекта, отвечая на вопросы: «Кто?», «Как?», «Зачем?».

3. Создание наставнических пар. Менторы и менти имеют возможность пообщаться лично. Менти могут выбрать себе не-

сколько менторов. У каждого ментора может быть несколько менти, пожелания последних необходимо учитывать.

4. Невмешательство в деятельность наставнических пар, даже в организационных вопросах. Наставнические пары в случае разногласий могут прекратить работу в любой момент реализации проекта.

Колесо развития: производная

1. Понятие о производной функции, геометрический смысл производной.

2. Физический смысл производной.

3. Уравнение касательной к графику функции.

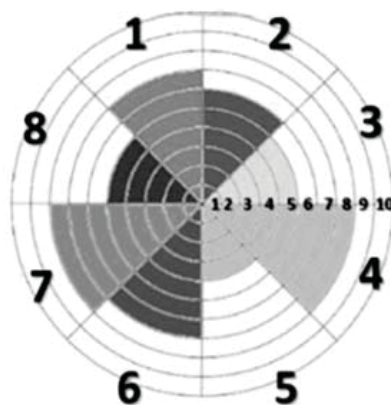
4. Производные суммы, разности, произведения, частного.

5. Производные основных элементарных функций.

6. Вторая производная и ее физический смысл.

7. Применение производной к исследованию функций и построению графиков.

8. Примеры использования производной для нахождения наилучшего решения в прикладных, в том числе социально-экономических, задачах.



Приложение 3

Разработка типовой программы наставничества в ПОО

Перед тем как ПОО начнет разрабатывать программу наставничества, необходимо определиться с ключевыми моментами.

1. Состав творческой группы разработчиков программы, в которую, как правило, могут входить куратор программы, будущие наставники, благодарные выпускники, представители работодателей, научный руководитель программы.

2. Обоснование выбора программы наставничества (модели наставничества). При выборе программы руководствуй-

тесь данными об особенностях и запросах участников программы, используйте материалы семинаров и дидактических материалов, представленных Национальным ресурсным Центром наставничества «Ментори». Учет данных факторов является доминирующим при разработке программы.

3. Оформление паспорта программы наставничества (используйте форму паспорта, принятую в вашей ПОО или предложенную в данных рекомендациях).

4. Определение программных средств цифровой образовательной среды (например, мобильное приложение New Mentor) с учетом наличия необходимого уровня интернет-доступа и гаджетов у участников программы.

Оглавление программы содержит перечень всех ее разделов:

- 1) паспорт программы;
- 2) пояснительная записка;
- 3) нормативно-правовая база;
- 4) термины и определения;
- 5) цели и задачи;
- 6) этапы реализации;
- 7) основные формы и методы;
- 8) управление программой;
- 9) оценка эффективности программы;
- 10) приложения.

1. Паспорт типовой программы наставничества

Общие положения	
Наименование программы	
Авторы-составители	
Куратор/ научный руководитель программы	
Краткая аннотация программы	
Год разработки	
Назначение и область применения программы	
Целевая аудитория программы	Число пар — субъектов наставнической деятельности и все те, кто вносит вклад в реализацию программы

Направления реализации программы	
Цель и задачи программы	
Характеристика подготовки по программе	
Сроки, этапы реализации программы	
Управление программой	Программные средства управления, то есть обеспечение «цифровых следов» наставника и наставляемого, взаимодействия кураторов
Результат реализации программы	
Требования к результатам освоения программы	
Оценка эффективности программы (приложение форм опросников)	

2. Пояснительная записка

Пояснительная записка в обязательном порядке содержит обоснование значимости и актуальности разработки программы, сроки ее реализации, целевую аудиторию, модель наставничества, планируемую к реализации.

3. Нормативно-правовая база

В нормативно-правовой базе необходимо отразить все документы, которые являются основанием для разработки программы наставничества международного, российского, регионального уровней и уровня профессиональной образовательной организации.

Кроме того, процесс реализации программы наставничества предполагает разработку ряда документов и издание распорядительных актов:

- ✓ принятие решения (издание распорядительного акта организации) о разработке и реализации программы наставничества;

- ✓ утверждение положения о наставничестве и дорожной карты программы на заседании педагогического совета организации;

- ✓ приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации;
- ✓ приказ о закреплении наставнических пар (групп).

4. Термины и определения программы наставничества (см. тезаурус на с. 63—64)

5. Цели и задачи программы

Цель разработки программы

При формулировании цели программы необходимо учитывать, что цель — замысел деятельности, образ результата, выявление причинно-следственных связей и закономерностей. Определение цели — это ответ на вопросы:

- ✓ Какой результат предполагается получить в ходе реализации программы?

- ✓ Каким видится этот результат еще до его получения?

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать. За основу постановки целей может быть использован SMART-анализ. Термин *smart* в переводе на русский, означает умный, а показатели определяются как: конкретный (*specific*), измеримый (*measurable*), достижимый (*attainable*), значимый (*relevant*), соотносимый с конкретным сроком (*time-bounded*).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку. Как правило, цель формулируется в терминах отглагольного существительного единственного числа (создание, развитие, определение, подготовка и т. д.). SMART-анализ формулирования цели программы представлен в таблице 1.

Таблица 1

SMART-анализ формулирования цели программы

Элементы анализа	Характеристика элементов
<i>S (specific)</i> конкретный	Цель необходимо формулировать простыми словами, чтобы она была понятна всем участникам программы
<i>M (measurable)</i> измеримый	Цель измерима количественно
<i>A (attainable)</i> достижимый	Цель уместна и актуальна в данное время и соответствует стратегическим задачам ПОО

Элементы анализа	Характеристика элементов
<i>R (relevant)</i> значимый, реалистичный	Цель означает реальную возможность достижения в соответствии с ресурсами организации
<i>T (time-bounded)</i> соотносимый с конкретным сроком	Указываются время реализации программы, даты начала и окончания

Пример формулировки цели программы наставничества

Внедрение модели (моделей) (указывается конкретный вид модели), например, баддинга, для наставляемых первого курса обучения по специальности (какой?) на 2021/22 учебный год (указать форму взаимодействия, например, преподаватель — студент), позволяющей максимально полно раскрыть потенциал личности наставляемых.

После определения цели программы наставничества необходимо проверить правильность формулировки в соответствии требованиями SMART-анализа (см. таблицу 1).

Задачи программы наставничества

Цель программы конкретизируется и развивается в ее задачах. Задачи обеспечивают достижение общей цели программы. Обычно формулируются несколько задач (рекомендуемое количество 4—5 задач). Они излагаются списком, в виде перечисления. Перечисление задач может определяться либо временной последовательностью проведения деятельности по реализации программы, либо логикой их значимости (теоретические, практические, исследовательские и т. д.). Задачи формулируются с помощью глаголов в инфинитивной форме (изучить, разработать, выявить, установить, обосновать, определить, проверить, организовать, изучить, обобщить и т. д.).

Примеры формулировок задач программы наставничества, разработанных на основе цели программы:

✓ организовать систему наставничества, позволяющую раскрыть личностный, творческий, профессиональный потенциал каждого наставляемого для успешного прохождения демонстрационного экзамена на основе стандартов WorldSkills;

✓ разработать дополнительные образовательные программы для овладения наставляемыми прикладными компетенциями с использованием современных российских и зарубежных практик;

✓ сформировать открытое и эффективное сообщество наставников и наставляемых, способствующее психологической готовности решать личностные и профессиональные проблемы.

6. Сроки и этапы реализации программы

Сроки реализации программы наставничества соответствуют выбранному виду модели наставничества. Для определения сроков разработки содержания программы используйте сравнительную характеристику моделей наставничества. Программа реализуется в три этапа.

Содержание этапов разработки программы представлено в таблице 2.

Таблица 2

Содержание этапов разработки программы наставничества

Наименование этапа	Содержание деятельности	Содержание деятельности
1. Организационный	<ul style="list-style-type: none"> ✓ создание условий для запуска программы наставничества (разработка дорожной карты); ✓ формирование базы наставников из числа преподавателей, выпускников, представителей предприятий; ✓ выявление степени сформированности <i>soft skills</i> компетенций наставников и наставляемых для более эффективного взаимодействия в модели наставничества (необходимо выбрать методики, можно использовать методики представленные в приложении 1 рекомендаций) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ разработана дорожная карта реализации программы наставничества; ✓ определено число пар — субъектов наставнической деятельности; ✓ сформированы основные базы наставничества
2. Технологический	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обучение наставников в рамках проведения внутрикорпоративных семинаров, вебинаров, инструктивно-методических совещаний, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ подготовлены и адаптированы программы обучения наставников;

Наименование этапа	Содержание деятельности	Содержание деятельности
	консультаций, тренингов, педагогических советов, конференций; ✓ разработка основных направлений с наставляемыми (индивидуальный план наставника); ✓ создание информационно-методического банка для обеспечения социально-психологической, образовательной адаптации и профессионального становления наставляемых; ✓ разработка портфолио достижений наставляемых; ✓ определение критериев успешности, наставляемых для оценки эффективности программы наставничества	✓ выбрана модель наставничества; ✓ разработаны индивидуальные планы наставников; ✓ определены критерии успешности наставляемых
3. Аналитический	✓ Проведение мониторинга эффективности реализации этапов программы; ✓ обобщение и представление эффективных практик реализации моделей наставничества; ✓ трансформация эффективных методик и технологий в образовательную практику ПОО	✓ Проведен мониторинг эффективности программы наставничества на основе выбранных критериев; ✓ проведена трансформация опыта с использованием различных цифровых технологий

7. Основные формы и методы реализации программы

Выбор методов зависит от модели наставничества и ситуации, в которой находится наставляемый.

8. Управление программой

Структура управления процессом реализации программы наставничества включает в себя:

- ✓ осуществление образовательной деятельности по реализации программы наставничества;
- ✓ участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставничества;

- ✓ организация работы по персонализированному учету наставляемых;
- ✓ обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;
- ✓ создание условий для повышения уровня профессионального мастерства наставников, реализующих различные модели наставничества.

В рамках разработки раздела изучите и используйте материалы приложения «Дорожная карта куратора».

9. Оценка эффективности реализации программы

Проблема оценки и ее роли в эффективности управления отражена в Декларации ООН о целях тысячелетия и «Стандартах оценки в системе ООН». Оценка эффективности реализации программы наставничества проводится на основе мониторинга наставнической деятельности, который предполагает систему сбора, обработки, хранения и использования информации об этой деятельности, отдельных ее элементах, ориентированной на информационное обеспечение управления всем процессом этой деятельности.

Этапы программы мониторинга:

- ✓ анализ качественных показателей реализации программы наставничества;
- ✓ динамика мотивационно-личностного, компетентностного профессионального потенциала субъектов наставнической деятельности.

Сложность оценки программ наставничества заключается в их гуманитарном характере, связана с изменением человека, который может находиться в трудной жизненной ситуации, результат может быть отсрочен и не сразу заметен. Различные модели наставничества предполагают организацию деятельности с различными категориями наставляемых, поэтому универсальные показатели оценки отсутствуют, так как сравнивать программы между собой (какая эффективнее) сложно или зачастую не корректно и неправомерно. Поэтому оценивать результативность программы ПОО необходимо по собственным критериям, понятным социуму, «благополучателям» и, прежде всего, тем, кто их реализует и управляет.

В международных документах зафиксированы наиболее ча-

сто используемые критерии оценки: значимость, результативность, эффективность, воздействие, эффективность расходования средств, удовлетворенность клиентов и устойчивость. Кроме того, используются такие критерии, как охват, координация, последовательность, взаимосвязь и защита. Для оценки программы наставничества можно выбрать 3—4 основных критерия (процедуры, которые будут наглядными, оптимальными по стоимости и соответствующими направленности программы). Например: результативность, удовлетворенность, защита, безопасность. Требования к оценке качества реализуемой программы наставничества подробно разработаны в «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» Министерства просвещения Российской Федерации (АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства», под общим научным руководством д-ра психол. наук, профессора Н. Ю. Синягиной). В частности, оценка качества реализуемой программы наставничества подробно описана в приложении 4.

В качестве инструмента оценки эффективности реализации программы наставничества можно использовать технологию SWOT-анализ. SWOT-анализ — это универсальная методика, которая позволяет понять, как спланирован процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает четыре параметра: сильные и слабые стороны программы, ее возможности и угрозы реализации программы.

Таблица 3

Факторы SWOT-анализа

Факторы SWOT	Позитивные	Негативные
Внутренние	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние	Возможности	Угрозы

Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы, возможности и угрозы — внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно проекта, внешние — среды, которая его окружает. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

Приложение 4

Дорожная карта управления реализацией программы наставничества в ПОО

1-й этап. Подготовка условий для запуска программы наставничества

В течение этого этапа администрация ПОО определяет заинтересованные в наставничестве целевые группы. К ним могут относиться:

- ✓ региональные предприятия;
- ✓ бизнес;
- ✓ органы исполнительной власти;
- ✓ другие образовательные организации;
- ✓ социальные, волонтерские и студенческие объединения;
- ✓ сообщество «благодарных выпускников».

Администрация:

- ✓ информирует целевые группы о сроках реализации программы, целях и задачах, возможностях для наставников, планируемых результатах;

- ✓ назначает команду организаторов, отвечающую за реализацию программы, а также куратора (кураторов) программы наставничества;

- ✓ составляет предварительный перечень ресурсов, необходимых для реализации программы.

2-й этап. Формирование базы наставляемых

Социальный запрос основывается на изучении личностных и профессиональных дефицитов будущих наставляемых, позволяющих выделить основные целевые группы для определения модели наставничества, формулирование цели и задач управления программой.

3-й этап. Формирование базы наставников

Электронная база наставников для реализации программы может комплектоваться из числа:

- ✓ наставников — выпускников, заинтересованных в поддержке ПОО и имеющих опыт взаимодействия с системой и ее ценностями;
- ✓ наставников — сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров;
- ✓ наставников — студентов, мотивированных помочь сверстникам в решении образовательных, спортивных, творческих и адаптационных проблем;
- ✓ наставников — преподавателей, мастеров производственного обучения, социальных педагогов, педагогов-психологов, заинтересованных в трансформации эффективного личного педагогического опыта и создании благоприятного социально-психологического климата в организации.

4-й этап. Обучение наставников

Основным направлением профессиональной подготовки наставников является развитие *soft skills* компетенций, необходимых для эффективного и комфортного взаимодействия с наставляемыми.

Важным условием разработки программ подготовки наставников является диагностика уровня сформированности *soft skills* компетенций. Методики изучения уровня сформированности *soft skills* компетенций представлены в приложении 1.

5-й этап. Формирование наставнических пар

Формирование наставнических пар проходит в формате дня открытых дверей или *Mentor Match* — быстрых встреч.

Результаты любого из проведенных форматов встреч сообщаются участникам программы и заносятся в специальную электронную базу.

6-й этап. Организация работы наставнических групп

Куратор программы в лице администрации выполняет функцию организатора наставнических пар, не вмешиваясь в межличностные отношения. Для оперативного отслеживания прогресса, сбора обратной связи и организации работы настав-

нических пар, куратор может предложить наставнику и наставляемому вести онлайн-дневник. Примерная структура дневника такова:

- ✓ дата встречи;
- ✓ шкала эмоционального и профессионального состояния от 1 до 10, где 10 — позитивно и мотивированно, а 1 — негативно и бесполезно;
- ✓ краткое содержание встречи;
- ✓ анализ межличностного взаимодействия наставника и наставляемого;
- ✓ коммуникативные барьеры;
- ✓ тема и план следующей встречи.

7-й этап. Завершение программы наставничества

При достижении наставническим тандемом изначально определенной цели проводится анализ и оценка эффективности реализации программы наставнической деятельности.

Администрация ПОО:

- ✓ организует финальное мероприятие в ярком формате фестиваля, ярмарки, финала конкурса студенческих проектов с приглашением СМИ.
- ✓ определяет формат поощрения и критерии отбора лучших наставнических пар.

Тиражирование практики.

По итогам программы создается база наставнических практик: успешные кейсы отдельных тандемов. Подобные материалы могут стать первым шагом на пути формирования сообщества организаций, реализующих наставнические программы.

Содержание

Введение	3
-----------------------	----------

Глава 1

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

1.1. Эволюция развития наставничества в философии образования.....	6
1.2. Отражение проблем развития наставничества в русской философии образования и педагогической аксиологии	12

Глава 2

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОСОБЫЙ ВИД ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Трансформация образовательной практики как один из вызовов системе СПО	20
2.2. Инновационное образование как фактор развития педагогической практики	26

Глава 3

МЕТОДОЛОГИЯ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТИПОВ НАСТАВНИЧЕСТВА

3.1. Компетентность субъектов наставнической деятельности как основа методологии развития системы наставничества в ПОО	31
3.1. Модели наставничества: классификации типов наставничества	35

Глава 4

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПОО

4.1. Традиционные и современные методы наставни- ческой деятельности	46
4.2. Типы наставничества: технологии организации ин- новационной деятельности	50
Заключение	55
Литература	58
Тезаурус	63
Приложения	65
<i>Приложение 1.</i> Методики изучения сформирован- ности soft skills компетенций	65
<i>Приложение 2.</i> Технологии организации наставни- ческой деятельности	88
<i>Приложение 3.</i> Разработка типовой программы на- ставничества в ПОО	92
<i>Приложение 4.</i> Дорожная карта управления реали- зацией программы наставничества в ПОО	101

Казакова Лариса Николаевна,
Бобро Татьяна Петровна,
Фролова Валентина Николаевна,
Шилова Людмила Николаевна

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА
КАК ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ СОВРЕМЕННОГО СРЕДНЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

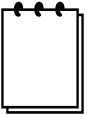
Монография

Редактор **С. М. Ледров**
Компьютерная верстка **Л. И. Половинкиной**

Оригинал-макет подписан в печать 17.12.2020 г.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура «TimesET».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 6,28. Тираж 100 экз. Заказ 2677.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО





НИРО
НИЖЕГОРОДСКИЙ
ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ