



МБУ «Городской центр предпринимательства и
инноваций»
Коми региональное экспертное управленческое
сообщество



*Семинар
«Кадровый менеджмент:
эффективные технологии наставничества»*

Опорный конспект по курсу
ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДОРОЖНАЯ КАРТА
ВНЕДРЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА
РАЗВИТИЕ НАСТАВЛЯЕМЫХ: ОРГВОПРОСЫ И МЕТОДИКИ

Составитель:
к.э.н., доцент
Зими́на И.В.

Сыктывкар, 2020

1. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА, ПРОЦЕДУРА МОНИТОРИНГА И ЭТАПЫ ЕЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (ОО). ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ В ОО

В Целевой модели наставничества (ЦМН) определены (см.п.7, стр.28) **Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества в субъектах РФ**

Наименование показателя	2020	2024
Доля детей в возрасте от 10 до 19 лет, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, % (отношение количества детей в возрасте от 10 до 19 лет, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, к общему количеству детей, проживающих в субъекте Российской Федерации)	10	70
Доля детей и подростков в возрасте от 15 до 19 лет, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества в роли наставника, % (отношение количества детей и подростков в возрасте от 15 до 19 лет, вошедших в программы наставничества в роли наставника, к общему количеству детей и подростков в возрасте от 15 до 19 лет, проживающих в субъекте РФ)	2	10
Доля учителей - молодых специалистов (с опытом работы от 0 до 3 лет), проживающих в субъекте РФ, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, % (отношение количества учителей - молодых специалистов, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, к общему количеству учителей - молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации)	10	70
Доля предприятий (организаций) от общего количества предприятий, осуществляющих деятельность в субъекте РФ, вошедших в программы наставничества, предоставив своих наставников, % (отношение количества предприятий, предоставивших своих сотрудников для участия в программах наставничества в роли наставников, к общему количеству предприятий, осуществляющих деятельность в субъекте РФ)	2	30
Уровень удовлетворенности наставляемых участием в программах наставничества, % (опросный) (отношение количества наставляемых, удовлетворенных участием в программах наставничества, к общему количеству наставляемых, принявших участие в программах наставничества, реализуемых в субъекте Российской Федерации)	50	85
Уровень удовлетворенности наставников участием в программах наставничества, % (опросный)	50	85

Ориентиром для оценки эффективности и результативности являются:

1. Ожидаемые результаты внедрения ЦМН (см.п.3, стр.6):

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся, прошедших профориентационные и иные мероприятия;
- улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства;
- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий;
- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий и организаций, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;
- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ субъекта РФ и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента¹ и сообщества благодарных выпускников.

2. Функции ОО, осуществляющих внедрение ЦМН (см. п.4.7, стр.13)

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения ЦМН;
- реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики...;
- назначение куратора...;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества (ПН);
- осуществление персонифицированного учета...;

¹ Эндаумент (англ. *endowment*) - целевой фонд, предназначенный для использования в некоммерческих целях

- внесение в формы федерального статнаблюдения данных о количестве участников программ наставничества...;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества...;
- обеспечение формирования баз данных наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогов, задействованных в реализации ЦМП...

Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

Часть 1 (см. п.6.1., стр.21)	Часть 2 (см. п.6.3., стр.24)
Оценка качества процесса реализации ПН направлена на: А. изучение (оценка) <u>качества реализуемой программы</u> наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый. <u>Инструмент – SWOT-анализ</u>, составленный на основе анкетирования наставников и наставляемых (см. стр. 41 Приложения 2) Б. выявление соответствия <u>условий организации ПН</u> требованиям и принципам модели. <u>Инструмент – Анкета куратора</u> (см. стр. 46 Приложения 2) В. оценку <u>эффективности и полезности программы</u> (отслеживание важных показателей качественного изменения ОО..., динамику показателей социального благополучия внутри ОО, профразвитие педагогического коллектива...).	Оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образ. результатов Включает 2 этапа: - входной - итоговый. <u>Инструмент – Анкета наставника, Анкета наставляемого</u> (см. стр.7 Приложения 2) НО! В анкетах нет пояснения шкал, четкого пояснения дефиниций, что несет в себе риски некорректного мониторинга и оценки.

Дорожная карта внедрения ЦМП в ОО включает ряд этапов:

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества
2. Формирование базы наставляемых
3. Формирование базы наставников
4. Отбор/выдвижение и обучение наставников
5. Формирование наставнических пар/групп
6. Организация и осуществление работы наставнических пар/групп
7. Завершение наставничества.

Пример критериев отбора наставников в рамках проекта «Наставничество в повышении финансовой грамотности населения (2019 г.)»

Обязательные	Рекомендуемые
1. высшее профессиональное образование в сфере экономики/финансов; 2. для руководителей и специалистов не образовательных организаций - стаж работы в организациях финансового рынка или на должностях финансового профиля - не менее 5 лет; 3. для педагогов или руководителей образовательных организаций и их подразделений: опыт педагогической, практической и научно-методической деятельности в сфере экономики/ финансов – не менее 5 лет, наличие сертификата/удостоверения о прохождении обучения в сфере финансовой грамотности 4. опыт работы в проекте повышения финансовой грамотности населения РФ и Республики Коми – не менее 2 лет 5. высокий уровень развития ключевых компетенций: способность развивать других, выстраивать отношения с окружающими, ответственность, нацеленность на результат, авторитетность, умение мотивировать и вдохновлять других, способность к собственному профразвитию.	1. для руководителей и специалистов не образовательных организаций – опыт педагогической деятельности или проведения мероприятий финансового просвещения - не менее 2 лет 2. опыт осуществления/управления проектами в сфере экономики/финансов – не менее 3 лет; 3. готовность осуществлять обучающие и консультационные мероприятия с наставляемыми (в пилотном проекте – с педагогическими работниками школ и детских садов – как в индивидуальном, так и в режиме работы с малыми группами); 4. готовность оказывать поддержку наставляемым в локализации (адаптации с учетом местной специфики) учебно-методических материалов ЦБ и Минфина РФ; 5. готовность пройти обучение технологиям наставничества в мае 2019 года на базе МБУ «ГЦПИ».

2. ПРОФРАЗВИТИЕ НАСТАВЛЯЕМЫХ: ОРГВОПРОСЫ И МЕТОДИКИ. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЮ, ЕГО ФОРМЫ И ПРИЧИНЫ

Организация обучения наставляемых предполагает поиск ответов на следующие *вопросы* (см. таблицу).

Вопрос	Содержание вопроса
1. КОГО?	Определение целевой аудитории, для которой будет проводится обучение, и политики образовательной организации (ОО) в отношении данных обучающихся
2. ЗАЧЕМ?	Определение целей и результатов обучения в соответствии с планами ОО
3. ЧЕМУ?	Анализ потребностей в обучении и составление программы обучения
4. КАК?	Выбор методов и технологий развития наставляемых
5 КАК ОЦЕНИТЬ?	Анализ результативности обучения

Анализ эффективности обучения при помощи 4-уровневой модели Д. Киркпатрика

Уровень оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
1. Уровень реакции	Реакция участников: мнение участников, понравилось или не понравилось	1. Оценочная анкета по завершению обучения; 2. Опросы участников обучения
2. Уровень усвоенных знаний, умений, навыков	Изменения участников: <u>любые изменения учащихся, способствующие эффективной деятельности:</u> • получение конкретных знаний (т.н. <i>учебный результат</i>); • изменение мыслей (преодоление устойчивых стереотипов мышления); • обмен опытом; • инициирование изменений с учетом полученных знаний и т.д.	1. Самоанализ, самооценка учащихся об изменениях в настрое, мыслях в их комментариях, изложенных в оценочных анкетах; 2. Наблюдения преподавателя во время обучения, анализ изменений учащихся к концу обучения и их описание в отчете по результатам проведения обучения; 3. Текущая и итоговая аттестация учащихся 4. Наблюдения педагогов за изменениями учащихся сразу после обучения
3. Уровень поведения	Изменения поведения на месте учебы: <u>За счет системного применения полученных знаний и навыков:</u> • устранение типичных ошибок; • сокращение количества «срывов» при выполнении заданий и т.д.	1. Наблюдения педагога за работой учащегося с целью сбора материала, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения; 2. Анализ анкет
4. Уровень эффекта	Изменение результатов деятельности: <u>Изменение качественных показателей:</u> • возросшая степень удовлетворенности педагогов и учащихся; • повышение имиджа ОО; • улучшение психолог. климата и т.д. <u>Изменение количественных показателей:</u> • уменьшение плохих оценок; • снижение затрат на обучение; • рост средней оценки новичков после обучения	1. Анкетный опрос родителей, педагогов; 2. Исследования уровня удовлетворенности учащихся; 3. Исследование об имидже ОО; 4. Личные наблюдения педагогов/руководства; 5. Регистрация показателей эффективности деятельности ОО; 6. Сопоставление результатов обучения с целями, сформулированными перед его началом.

Для документирования процедуры развития наставляемого целесообразно составить индивидуальный план (см. пример ниже).

В качестве методического материала можно использовать базовую модель компетенций наставника проектного обучения.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ПОД РУКОВОДСТВОМ НАСТАВНИКА

Форма наставничества: «учитель-учитель». Ролевая модель: «опытный учитель-молодой специалист».

Ф.И.О. и должность наставляемого сотрудника _____

Ф.И.О. и должность наставника _____

Срок осуществления плана: с «___» _____ 2020 г. по «___» _____ 2020 г.

№	Проект, задание	Срок	Планируемый результат ²	Фактический результат ³	Оценка наставника
Раздел 1. Анализ профессиональных трудностей и способы их преодоления					
1.1.	Провести самодиагностику на предмет определения приоритетных направлений профессионального развития		Определен перечень дефицитных компетенций, требующих развития; сформулирован перечень тем консультаций с наставником		
1.2.	Провести диагностическую/развивающую беседу с наставником, для уточнения зон профессионального развития				
1.3.	Разработать меры по преодолению профессиональных трудностей с учетом тем мероприятий раздела 2.		Разработаны меры преодоления профес. трудностей и ожидаемые результаты по итогам его реализации		
Раздел 2. Вхождение в должность⁴					
2.1.	Познакомиться с ОО, ее особенностями, направлениями работы, Программой развития				
2.2.	Изучить помещения (основные помещения, правила пользования и пр.): физкультурный зал, библиотека, столовая и пр.				
2.3.	Познакомиться с коллективом и наладить взаимодействие с ним: директор, педагоги-предметники; педагог-психолог, документовед, бухгалтерия, завхоз и пр.				
2.4.	Изучить сайт ОО, страничку ОО в социальных сетях, правила размещения информации в Интернете о деятельности ОО				
2.5.	Изучить кодекс этики и служебного поведения сотрудника ОО (взаимодействие с родителями, коллегами, учащимися и пр.)				
2.6.	Сформировать понимание о правилах безопасности при выполнении своих должностных обязанностей				

² В описании планируемого результата можно ссылаться на применение различных форм взаимодействия наставника с наставляемым, например: получена консультация; осуществлен обмен опытом в области ...; взаимное посещение мероприятий ... (указать название мероприятия); совместно подготовлена конкурсная документация, статья (указать название); совместно с наставником подготовлено выступление на внутренний семинар, совещание, педсовет; составлен индивидуальный перечень литературы для изучения и пр.

³ Если фактический результат совпадает с запланированным, то следует отметить «результат достигнут в полной мере», если фактический результат не выполнен или превысил запланированный, то необходимо это описать.

⁴ Данный раздел заполняется исключительно для вновь принятых педагогов

Раздел 3. Направления профессионального развития педагогического работника ⁵					
3.1.	Изучить психологические и возрастные особенности учащихся (<i>указать возрастную группу</i>) ⁶				
3.2.	Освоить эффективные подходы к планированию деятельности педагога				
3.3.	Познакомиться с успешным опытом организации досуговой деятельности				
3.4.	Изучить успешный опыт организации работы с родителями (в т.ч. - подготовка и проведение родительских собраний; вовлечение их во внеурочную деятельность)		Совместно с наставником подготовлены и проведены ... род. собраний, мероприятия с родителями (<i>перечислить</i>)		
3.5.	Изучить документы и НПА, регулирующие деятельность педагога (в т.ч. - эффективный контракт, Положение по оплате труда, ВСОКО, должностная инструкция и пр.)				
3.6.	Освоить успешный опыт учебно-методической работы педагога (составление рабочей программы; методрекомендаций и пр.)				
3.7.	Изучить опыт участия педагога в проектной деятельности ОО				
3.8.	Изучить перечень и порядок предоставления платных образовательных услуг в ОО				
3.9.	Перенять успешный опыт (перечень, шаблоны и правила) оформления документации, сопровождающей деятельность педагога				
3.10	Изучить успешный опыт организации профессионального развития педагога (в т.ч. использование возможностей ресурсных центров, площадок, формы и направления профразвития)				
3.11	Сформировать понимание эффективного поведения педагога при возникновении конфликтных ситуации (между педагогом и родителем, педагогом и коллегами и пр.), познакомиться со способами их профилактики и урегулирования				
3.12	Познакомиться с успешными практиками разработки и внедрения образовательных инноваций в практику пед.деятельности				
3.13	Подготовить публикацию...				

Подпись наставника _____
«___» _____ 2020г.

Подпись наставляемого сотрудника _____
«___» _____ 2020 г.

⁵ Перечень и темы заданий определяются наставником на основе анализа потребности в развитии наставляемого, а также на основании его личных запросов о

⁶ В рамках каждой темы целесообразно обсуждать эффективные приемы работы, что должно быть объектом особого внимания педагога, возможные проблемные ситуации, которые могут возникнуть и способы их преодоления

Для составления индивидуального плана развития под руководством наставника может быть использована **развивающая беседа**.

Беседа – организованной диалог. Развивающая беседа - это подготовленная беседа между наставником и наставляемым, которая должна приводить к лучшему взаимопониманию сторон, увеличивать желание и мотивацию наставляемого к обучению/развитию. Во время развивающей беседы наставляемый выражает свои мысли, точки зрения и мнения, ставит перед собой цели. Развивающая беседа проводится после встречи-знакомства (когда уже налажен психологический контакт с наставляемым).⁷

Структура встречи-знакомства:	Структура развивающей беседы:
Представление себя	Цели индивидуального развития
Обсуждение правил встречи	Роль наставника
Знакомство (кто я)	Способы развития при поддержке наставника, направления развития
Обсуждение причин взаимодействия (почему встречаемся)	Риски и возможности в развитии
Резюме встречи и договоренность о теме следующей встречи (например: Подготовка плана инд.развития)	Резюме встречи, подготовка проекта индивидуального плана развития

Рекомендуемые вопросы для рассказа о себе при знакомстве:

Для наставника	Для наставляемого
Кто я, чем занимаюсь?	Кто я, чем занимаюсь?
Почему я хочу/могу быть наставником?	Почему мне хочется принять участие в программе?
Мой опыт.	Над какими вопросами/проблемами я хотел(а) бы поработать?
Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?	Что мне важно увидеть в наставнике?
Что мне важно увидеть в наставляемом?	

Соппротивление обучению у наставляемых может проявляться в различных формах:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Соппротивление на самом занятии может принимать следующие формы:

Вид соппротивления	Поведенческие проявления
Соппротивление постановке целей	«Я не знаю...» (в ответ на просьбу сформулировать цели участия в обучении). Сверхобщие цели: «...как можно больше нужной и полезной информации», «узнать новое», «получить все возможные знания для дальнейшей учебы»
Соппротивление введению правил обучения	«Я считаю, что это лишнее...», «Зачем нам какие-то правила?».
Соппротивление выполнению упражнений	Немотивированный, на первый взгляд, отказ от выполнения упражнений: «Я не буду выполнять это упражнение!».
Соппротивление применению приемов, методов	«Я никогда не буду так делать, я буду по-дурацки выглядеть...», «Представляю лицо моих друзей, если я так сделаю...».
Соппротивление анализу и структурированию опыта	«Это и так понятно...», «Мы это уже знаем...», «Я делаю также как... (имя)». Сверхобщая обратная связь: «Все было хорошо...».
Соппротивление ответственности за освоение и применение приемов, переданных в ходе обучения	Сверхобщие ответы на вопросы наставника: «Что полезного было для Вас при обучении?», «Что из изученного Вы будете применять в своей деятельности?» - «Все было очень полезным...», «Считаю, что нужно применить изученное в ...»; пропуск данной графы в анкете обратной связи, заполняемой после обучения
Соппротивление процедуре обучения	Низкая активность и включенность; опоздания, демонстративные посторонние занятия, хождение по аудитории (если это разрешается правилами обучения).

⁷ При условии дефицита времени 2 встречи можно объединить, предварительно аннотировав цель встречи

Причины сопротивления:

- отсутствие мотивации к обучению;
- желание уйти от болезненных переживаний, способных нарушить спокойствие;
- желание уберечь себя от необходимости действий в условиях неопределенности;
- желание выгородить себя в собственных глазах, не дать увидеть свои страхи и неприятные эмоции;
- конфликты в коллективе;
- на обучении присутствует педагог/руководитель, перед которым нельзя «упасть лицом в грязь»;
- действия наставника – нарушение технологии ведения обучения, нарушение профессиональной этики и др.

Сопротивление может усиливаться:

- при возможной угрозе личной самооценки;
- при нарушении психологической безопасности (когда наставник поощряет критические высказывания участников в адрес друг друга);
- при высокой степени новизны информации;
- с возрастом и опытом наставляемых (т.к. больше привычек и стереотипов).

Различается множество **типологий «трудных» участников обучения**: кинозвезды, дезертиры, комедианты, скептики, агрессоры и доминирующие.

Кинозвезды

Кинозвезды любят всеобщее внимание. С ними Вы можете:

- Привлекать их к демонстрациям, давать им индивидуальные задания и роли, направляя их желание внимания в «мирное русло».
- Вместо того, чтобы обращать внимание на них, давать слово другим: «Интересна точка зрения Михаила...», «Давайте послушаем Елену...»
- Давать ограниченное время на высказывание.

Дезертиры

Дезертиры бывают нескольких видов. Одни могут постоянно болтать на посторонние темы с соседями, отвлекая их; другие могут просто отмалчиваться; третьи могут начать за здоровье, а потом постепенно свести свое участие «на нет». У каждого из этих типов свои мотивы для подобного поведения – и некоторые из них даже могут быть позитивными.

К примеру, «болтающие» могут быть настолько заинтересованы в Вашем содержании, что им не терпится обсудить с соседом возможности его применения на рабочем месте. Они могут даже не подозревать, что их разговоры могут кому-то мешать.

Некоторые из них могут быть просто стеснительными людьми. Сюда же относятся также люди аналитического склада ума, которые, как правило, уверяют тренеров, что они участвуют на все 100. Просто они не говорят, они больше думают.

Особым типом Дезертира является тип, который поначалу участвовал активно, а потом... «сдулся». Верный признак – что-то произошло. Может быть, человек в перерыве получил плохие известия. Может быть, что-то произошло между членами группы, а Вы этого не заметили. В любом случае, Ваша обязанность – выяснить, что именно.

Что делать с Дезертирами:

- Заметив посторонние разговоры, якобы «случайно» встаньте за спиной или рядом с говорящими и продолжайте презентацию оттуда. Это часто срабатывает.
- Задайте вопрос непосредственно человеку, который отмалчивается, причем начните с относительно легких вопросов. Если в группе несколько молчунов, поможет опрос в форме структурированного круга, а также работа в малых группах.
- Если человек внезапно перестал быть активным, при первой же возможности отзовите его в сторону и спросите, что случилось. Слишком активного любопытства проявлять не надо. Чаще всего бывает, что Ваше минимальное вмешательство в ситуацию может помочь.
- Если нужно вовлечь в работу всех и каждого, попросите людей написать ответы на карточках, а затем вербализовать их. Слишком говорливые участники молчат, потому что пишут; а более спокойные получают возможность обдумать их ответы.

Комедианты

Это «клоуны», которые также привлекают к себе внимание, через шуточки и смешки. Они могут быть преисполнены самых благих намерений и хотеть просто оживить сессию.

Что делать с Комедиантами:

- Игнорируйте юмор до тех пор, пока он не начнет приобретать разрушительный эффект. К сожалению, когда люди реагируют на реплики, это только подпитывает Комедиантов.

- Попросите Комедианта связать его ремарку с предметом обучения.
- В перерыве дайте Комедианту обратную связь, если деструктивное поведение будет продолжаться.
- Задайте Комедианту серьезный вопрос. Если он не сможет ответить на него серьезно, знайте: у Вас проблема с этим человеком и, возможно, Вам придется решать ее один на один.
- Если «юмор» Комедианта слишком заразителен, и ситуация выходит из-под контроля, Вы можете сделать перерыв.

Скептики

Это закоренелые негативисты, которые ни во что не верят. У них никогда ничего не сработает из того, что Вы говорите, они все подвергают сомнению. К ним можно относиться по-разному, и в том числе так: это люди, обладающие ценной информацией, но которым не была предоставлена возможность раскрыться по настоящему.

Для того, чтобы их поведение было менее деструктивно, Вы можете сделать следующее:

- Спросите, какую альтернативу они могут предложить.
- Следите, чтобы они не сбили группу с толку из-за каких-то своих скрытых целей.
- Спросите мнение группы относительно того, что сказал Скептик.
- Спросите: «Что должно произойти, чтобы эта идея (концепция, проект и др.) работала?» Продолжайте настаивать на ответе, пока они не дадут его, что бы они ни говорили. Как показывает опыт ведущих тренеров мира, их аргументы и соображения часто стоят обсуждения и принятия во внимание.

Агрессоры

Агрессоры обычно нападают. Причем на всех: на тренера, на участников, на содержание тренинга, на формы работы. Они могут вести себя по-хамски, даже смотреть на других людей оскорбительно. Иногда это просто невоспитанные люди.

Что делать:

- Попросите их дать комментарии по существу ситуации, а не критиковать людей.
- Обратите их внимание на базовые правила, с которыми они соглашались в начале тренинга.
- Некоторые агрессоры могут не осознавать, что они переступили черту. В этом случае корректная обратная связь тренера может спасти положение.
- Спросите других участников, согласны ли они с их утверждением.
- Иногда полезно обсудить их комментарии.
- Если их выпады не направлены в сторону личностей, дождитесь перерыва и выясните причины поведения агрессора.

Доминирующие

Доминирующие люди просто занимают «эфирное время» - они говорят, повторяются, говорят медленно, детально. Вы не можете их просто игнорировать, и в то же время другие участники могут чувствовать разочарование и раздражение и даже терять интерес к тренингу.

Что делать:

- Прекратите визуальный контакт с ними и спрашивайте других (называя их по имени).
- В случае чрезмерного говорения (или не по-существу) поднимите руку, как будто вы останавливаете такси.
- Ограничьте участников по времени в высказываниях.
- Вмешайтесь в середине «выступления», когда они переводят дух, и спросите, что думают другие.
- Для того, чтобы сбалансировать участие в группах с одним или двумя доминирующими людьми, задайте ситуацию или вопрос и попросите людей, у которых есть ответ, поднять руки. Затем спросите кого-нибудь еще, кроме доминирующих.
- Повесьте на стену лист флипчарта для возникающих вопросов или идей. Сюда же записывайте комментарии, пока не имеющие отношения к предмету обсуждения, но к которым можно обратиться позже. Или разложите на столах пачки стикеров и попросите доминирующих записать свои соображения на стикере и прикрепить его к листу на стене.

Помните: **игнорирование деструктивного поведения – один из способов управления им**, особенно в случае первых проявлений. И это действительно имеет смысл, ведь негативное влияние на динамику в группе оказывает только повторяющееся деструктивное поведение.

Однако если ситуация выходит из-под контроля, не бойтесь объявлять незапланированный перерыв, во время которого обязательно узнайте, что происходит в действительности.

Очень редко бывает так, что человека приходится просить покинуть тренинг. Если вы отозвали человека в сторону, не надеясь на сотрудничество с его стороны, скажите ему откровенно, какого рода сотрудничество Вы от него ожидаете. Спросите, что человеку будет удобнее – остаться и вести себя соответственно – или уйти. Заверьте человека, что Вы предпочли бы, чтобы он остался и извлек для себя пользу из всего мероприятия, но вместе с этим Вы не можете позволить, чтобы другие страдали от его поведения.

Если Вы установили атмосферу доверия и поддержки, Вы можете смело рассчитывать на содействие группы в вопросах взаимодействия с деструктивными участниками.

Помните: большинство проблем находятся вне вашего контроля! Вы не можете их ни предотвратить, ни предусмотреть. Спросите себя, можно ли было сделать что-то лучше.

3. ПРЕОДОЛЕНИЕ ИНЕРЦИИ МЫШЛЕНИЯ В НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Наставник должен уметь развивать способности наставляемых учиться!

Успешному мыслительному процессу препятствует ряд факторов:

- косность, стереотипность мышления;
- излишняя приверженность к использованию привычных методов решения, что затрудняет возможность взглянуть на задачу по-новому;
- страх ошибки, боязнь критики, страх «оказаться глупым», излишняя критичность к своим решениям;
- психическая и мышечная напряженность и т. д.

Необходимо преодолевать *психологическую инерцию мышления* – это предрасположенность к какому-либо конкретному методу и образу мышления при решении задачи, игнорирование всех возможностей, кроме единственной, встретившейся в самом начале.

С психологической инерцией мышления мы встречаемся постоянно, она вносит комфорт и спокойствие в нашу жизнь, хотя иногда и может сослужить плохую службу. Привычка есть одни и те же блюда, одеваться одинаково, сидеть на одном и том же месте и даже писать одной и той же ручкой – все это проявления психологической инерции.

Психологическая инерция мышления тем сильнее, чем большим объемом знаний мы обладаем. Получив информацию о чем-то новом и неизвестном, мы стремимся найти ему объяснение в рамках имеющейся у нас системы знаний. Если оно туда не вписывается – на то оно и новое, – то делаются попытки как-то втиснуть его в имеющуюся систему знаний или отбросить.

Наиболее вредное проявление психологической инерции мышления – это непринятие принципиально новых идей и решений людьми, от которых зависит дальнейшее развитие и внедрение этих идей. Обычные последствия этого – запаздывание в использовании идеи на годы или десятилетия, огромные экономические убытки.

Формы проявления психологической инерции мышления:

1. Полное отрицание и неприятие новой идеи

Для нее возможны две разновидности:

- 1а. без доказательств нелепости и ненужности предложения;
- 1б. с приведением аргументов, отрицающих или ограничивающих возможность использования изобретения (из рассмотрения исключаются случаи, когда человек сознательно отвергает новые идеи ради сохранения своего приоритета, престижа, должности, знаний и т.д.; рассматриваются только случаи неосознанных заблуждений).

2. Принятие на веру положений, высказанных авторитетными людьми. Разновидностью этого вида психологической инерции мышления является упорное отстаивание общепринятой точки зрения.

3. Использование старых принципов действия в новых устройствах

Первый паровоз отталкивался от земли торчащими сзади ногами. Первый электродвигатель был полной копией парового двигателя, только поршень тянули по очереди два электромагнита, переключающиеся золотником, и т. д.

4. Неумение переносить знания в смежные или другие области (к этой же форме психологической инерции мышления можно отнести решение изобретательских задач в рамках узкой специализации).

5. Использование объектов только по прямому назначению (когда удается преодолеть психологическую инерцию мышления такого вида, возникают изобретения на применение).

Методы преодоления психологической инерции мышления:

- ✓ Отказ от терминов. Термины навязывают старое представление о технологии работы объекта, скрывают особенности веществ и сужают представления об их возможных состояниях. При формулировке задачи необходимо заменять термины простыми, нетехническими словами, всячески избегая спецтерминологии.
- ✓ Переформулировка задачи для другой области техники. В основе этой рекомендации лежит известная предпосылка: творческая – деятельность человека продуктивна в новой и неизвестной для него области. Особенно эффективен этот прием при постановке задачи перед группой узких специалистов. Он широко используется при проведении мозгового штурма.
- ✓ Развивать умение видеть скрытые свойства объекта.

- ✓ Находить новые применения известным объектам.
- ✓ Развивать ассоциативное мышление.

«Мозговой штурм» предложен А. Осборном (США) в 40-х годах. Это коллективный метод поиска новых идей, основная особенность которого заключается в разделении процесса генерации и критики идей во времени. Кроме этого "мозговой штурм" предусматривает выполнение ряда правил:

1. Нельзя критиковать предлагаемые идеи, споры и обсуждения запрещаются.
2. Приветствуются любые идеи, в том числе фантастические. Нет плохих идей.
3. Поощряется развитие, усовершенствование и комбинирование чужих идей.
4. Идеи следует излагать кратко, не прерывать эстафету идей.
5. Главная цель - получить как можно больше идей.

Для развития ассоциативного мышления рекомендуются приемы использования аналогий. Один из них – «Синектика» - метод решения проблем группой специалистов, широко использующих различные типы аналогий. Этот метод был предложен У. Гордоном (США) в 1952 году. Он основан на свойстве человеческого мозга устанавливать связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями, т. е. устанавливать ассоциативные связи. Это приводит к тому, что отдельное слово, наблюдение и т. п. могут вызвать в сознании воспроизведение раннее пережитых мыслей, восприятий, и "включить" богатую информацию прошлого опыта для решения поставленной задачи. Аналогия является хорошим возбудителем ассоциаций, которые в свою очередь стимулируют творческие возможности.

Известно много примеров аналогий, среди которых можно отметить следующие:

Прямая аналогия, в соответствии с которой осуществляется поиск решений аналогичных задач, примеров сходных процессов в других областях знаний с дальнейшей адаптацией этих решений к собственной задаче.

Личная (субъективная) аналогия предлагает представить себя тем объектом, с которым связана проблема, и попытаться рассуждать о "своих" ощущениях и путях решения проблемы.

Символическая аналогия отличается тем, что при формулировании задачи пользуются образами, сравнениями и метафорами, отражающими ее суть. Использование символической аналогии позволяет более четко и лаконично описать имеющуюся проблему.

Фантастическая аналогия предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условию задачи. Смысл этого приема заключается в том, что мысленное использование фантастических средств часто помогает обнаружить ложные или избыточные ограничения, которые мешают нахождению решения проблемы.

На начальном этапе «Синектики» аналогии используются для наиболее четкого выявления и усвоения участниками сути решаемой проблемы. Происходит отказ от очевидных решений. Затем в процессе специально организованного обсуждения определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению. Вырабатываются новые формулировки проблемы, определяются цели. В дальнейшем при помощи специальных вопросов, вызывающих аналогии, осуществляется поиск идей и решений. Полученные решения подвергаются оценке и проверке. При необходимости происходит возврат к проблеме для повторного ее обсуждения и развития полученных ранее идей. Для успешного использования аналогий в решении творческих задач требуется спецподготовка, а также способность человека к фантазии и образному мышлению.