



Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE

TourX



Funded by
the European Union

行动 3.4.2.1

建立基于电子学习工具的同伴

辅导培训机制

利用电子学习工具

Table of Contents

目录

摘要	4
引言——Tour-X项目目标	5
A部分：导师制的概念	7
1. 词源	7
2. 定义——什么是导师制：	7
3. 导师的角色	8
4. 导师制——辅导——咨询：异同点	8
5. 应用领域与主要条件	9
6. 作为终身学习与培训项目中一种教育咨询形式的导师制	9
7. 教育指导中的培训师	10
8. 教育辅导的优势	11
9. 辅导的类型与形式	11
B部分：根据工作包3.4.2的描述和要求制定的导师制框架	13
10. Tour-X项目中的导师制内容——领域与技能：	13
11. Tour-X中的导师制类型：	15
12. 参与方——角色——互动：	15
12.1 雇主	15
12.2 导师	16
12.3 员工——受指导者	16
13. 方法/工具/材料	17
14. 程序	18
14.1 宣传、宣传资料与沟通：	19
14.1.1 项目宣传	19
14.1.2 关于工具的信息	19
14.2 导师的选拔	19
14.2.1 导师遴选标准	20
14.2.1.1 特殊特征	20

14.2.1.2 导师的一般特征.....	20
14.2.1.3 附加标准——导师技能与能力的评估.....	21

1

C部分：同伴教育辅导指南	22
15. 辅导员的培训：	22
15.1 工具培训.....	22
15.2 关于辅导方法的培训	22
15.2.1 导师的角色	23
15.2.2 开展教育咨询-指导个别会谈的原则	24
15.2.2.1 高效会议的建议	24
15.2.2.2 首次会面	24
15.2.3 导师与学员的关系	26
15.2.3.1 导师关系的发展阶段.....	27
15.2.3.2 障碍——应避免的事项	28
15.2.4 “合作教育协议”	30
15.2.5 个别辅导中“积极倾听”的重要性	30
15.2.6 提出有效问题的原则	30
15.2.7 导师的其他实用工具	32
15.2.7.1 导师职业道德准则.....	32
15.2.7.2 导师自评工具.....	32
15.2.7.3 监测与报告模板.....	32

本交付成果涉及EACEA.A——“伊拉斯谟+”计划“旅游业虚拟

教育中心——TOUR-X”的3.4.2行动，由合作伙伴

希腊生物技术与商业教育全国联合会微型企业研究所（INSTITOUTO MIKRON EPICHIRISEON
GENIKIS SYNOMOSPONDIAS EPAGGELMATION BIOTECHNON EMPORON ELLADOS，简称
IMEGSEVEE）

根据第101056184号项目资助协议的条款和要求。

雅典，2025年2月

WP3.4.2 利用在线学习工具开发同伴辅导培训机制。

摘要

交付成果《利用在线学习工具开发同伴辅导培训机制》是“WP3——设计TourX‘酒店业实验室’卓越工具箱”项目的主要培训手册，特别是其中的“T3.4 ——通过量身定制的人才技能提升与转岗培训，为旅游业中小企业提供人力资本发展支持工具包”的组成部分，旨在设计并开发一套组织内部支持系统，以提升组织内员工的技能水平。该项目由IME、GSEVEE联合AKMI、SA、ITALCHAMBER、SIIV、VRTD、ASOFER、EHE、DEHOGA、AVT、CEA-PME和CHENGDU等合作伙伴共同实施。多名完成培训计划的员工导师将有机会支持并指导同事，以提升其数字化、绿色发展及跨文化技能水平。

简介——Tour-X项目 目标

根据该提案，“该项目的总体目标是制定一种自下而上的方法，以提升旅游业的卓越水平，其中参与合作的教育机构（职业教育与培训机构、高等教育机构）将增强其根据不断变化的经济和社会需求快速调整技能供给的能力。为了实现其具体目标，特别是要提高：a) 旅游业的技能前瞻能力及行业就业能力，以及 b) 对旅游相关人力资源的投资，除其他活动外，必须实施 Tour-X “酒店业实验室”工具包的设计”。

针对旅游业中小企业的支持方案包括：设计一款用于识别技能缺口的自主式自我评估工具，以及建立同行辅导培训机制。根据该方案，将对一名员工进行培训，使其能够通过上述问卷（自我评估工具）识别其他员工在技能和能力方面的潜在缺口。随后，该员工将指导并支持同事使用电子工具提升技能，从而对同事进行培训。如前所述，员工将利用自主学习机制来满足其个人在技能和能力方面的需求。通过这种方式，该员工将能够使用 Tour-X 电子工具，以自主满足问卷所识别出的需求。这将形成一套根据旅游公司每位员工需求量身定制的培训方案，最终既满足其个人需求，也满足行业层面的需求。问卷调查的结果将识别出微型企业/中小企业层面的技能缺口，并为提升公司员工技能提供一套明确的学习成果。

通过这种方式，将在企业内部实施同伴辅导培训机制，从而降低成本并提高效率。

上述活动将构成面向中小企业的自主学习机制。据此，本交付成果包括以下内容：

- ✓ 辅导的定义、不同类型及形式，
- ✓ 辅导的目标，
- ✓ 其与相关科学领域的关系，
- ✓ 导师的角色，
- ✓ 应遵循的指导体系，例如针对相关工具组织一对一指导环节。
- ✓ 其在“Tour-X”具体项目中的实施情况及其实施流程说明，

《利用电子学习工具开发同伴指导培训机制》分为三个部分：

第一部分简要概述了现代社会中导师制的演变、其各种定义、导师的角色以及优秀导师的主要特征。此外，该部分还致力于厘清导师制与教练指导及心理咨询之间的异同，并阐明导师制作为一种教育咨询形式的运作机制。

第二部分重点探讨在Tour-X项目中实施同伴辅导培训机制的方法论及各阶段内容。具体而言，包括对实施框架、相关方、工具/手段以及流程的描述。

在第三部分（也是最后一部分）中，我们将介绍《同伴教育辅导导师指南》。该指南涵盖了开展辅导活动的主要原则，例如对各个阶段的详细说明，以及关于辅导方法的建议和技巧，旨在帮助同伴导师在活动的组织和实施方面解决一系列实际问题。

A部分：辅导的概念：

1. 词源

在希腊神话中，一位名叫门托尔（Mentor）的男子是奥德修斯的忠实朋友。当奥德修斯远征作战期间，门托尔在智慧女神雅典娜的指引下，承担起引导、照顾并辅导奥德修斯之子特勒马科斯的~~责任~~。在这个古老的神话中，门托尔身上体现了经验、智慧、信任、关怀、奉献和指引，这些正是教育实践的组成部分。

2. 定义——什么是导师制（）：

在现代社会，作为一种指导或咨询形式的“导师制”，已被广泛应用于科学、专业及教育等众多领域。导师制的宗旨是帮助个人或群体管理其个人学习过程，从而最大限度地利用所提供的视野与机遇，发展并提升其技能，并提高其能力。尽管目前尚无广为接受的“导师制”定义，但普遍认为这是一种集体过程，参与者在此过程中实现自我提升并获得（实际和象征性的）收益。以下列举了若干定义：

- 导师制是指一位经验丰富/资历较深的人（导师/引导者）与一位经验较少/资历较浅的人（受指导者）之间的关系；其最终目标是通过协助和引导，促进后者的个人、教育及职业发展。
- 因此，导师制是两人（或多人）之间的协作关系；通过在信任与尊重的氛围中，就特定教育领域、职业或活动进行经验、观点、信息及实用建议的交流，旨在增强参与者的职业、教育和个人能力。
- 导师制是一种以支持受导者成长与发展为重点的长期关系。导师是智慧、指导和支持的来源，但并非在日常工作中对具体行动或行为改变进行观察并提出建议的人。

导师制“不是”什么

然而，导师制**既不**是一种根据具体情况侧重于一方或另一方个人发展的友好关系，**也**不是旨在培养教学技能和技巧、**且**由**导师掌控整个过程**的培训师与受训者关系。

- 受指导者始终掌握着自身学习过程的主导权。
- 导师制不会强加观点或解决方案。它是通过协作来识别问题并提出建议！
- 指导不会进行评价、比较或说教。

3. 导师的角色

导师制似乎有助于提升人力资本，而导师的作用至关重要。大多数方法似乎都认同，导师是一位“值得信赖且睿智”的人，能够提供建议，愿意给予切实的帮助，并防止出现致命错误。导师并非专业顾问，而是一个经验丰富、品行端正的人，以乐于分享技能和知识而著称。因此，导师必须建立一种基于信任与协作的关系，始终让受导者“做出最终决定”。

综上所述，显然导师制涵盖了多种职能，例如：

- 教学
- 建议
- 监督
- 引导

然而，它本质上是一个学习过程，受指导者在其中发挥着积极作用，而导师主要提供“观察问题的不同视角”、“重新定义问题”以及“给予建设性反馈”。

4. 导师制——辅导——咨询：相似之处与差异

对于参与导师关系的各方而言，在项目伊始就明确哪些情况不构成导师关系至关重要。否则，可能会出现期望与活动不一致的情况，而导师关系本质上无法对此作出回应。需要澄清的一个关键区别在于导师关系与教练关系之间的区别，以及导师关系与咨询关系之间的区别。

关于导师制与教练法的区别，目前尚无科学共识。二者之间常被混淆。尽管导师制和教练法常被视为同一概念，但它们似乎在本质上存在差异。

一般而言，我们可以认为，在教练过程中，存在一个明确的背景，即受训者希望和/或必须实现的、已充分讨论的目标和指标。

另一方面，在导师制中，就连目标本身也处于不断审视和重新定义的过程中，而导师与受训者之间的关系则成为这一过程的决定性因素。

可以将教练比作跟在后面走、给予激励的人，而顾问则像走在前面、引领前行的人。然而，导师则是与受指导者并肩前行的人。作为导师，你始终“陪伴”在团队成员身边。你与他们共同工作、引导他们——而不仅仅是口头指导。这是一种“亲力亲为”的指导。你们共同投入工作。你以身作则，展示更多通往成功的途径。导师会更深入地介入，更全面地关注受指导者的整体发展。

至于心理学与辅导的关系，辅导似乎并非咨询项目或服务，导师也不是社会工作者。导师帮助受辅导者厘清需求，协助他们重新设定个人目标；他们激励受辅导者，并鼓励他们朝着这个方向前进。

5. 应用领域及主要条件：

导师制可被视为一门实践科学，其特点在于跨学科性，因为它从心理学、咨询学、管理学、教育学、社会学及社会语言学等学科的原则和方法中汲取科学基础。然而，无论是在目标设定还是实现方法上，它都与这些领域有所区别。导师制的应用领域可包括：

- 个人发展与潜能开发。
- 应对个人/工作环境中的积极或消极挑战。
- 理解功能失调的信念。
- 制定旨在实现预期成果的计划的 methodology。
- 应对引发恐惧或焦虑的事件。
- 个人或工作层面的时间管理。
- 调整思维视角，保持积极的行动态度。
- 通过协作利用商业解决方案和实践。

6. 将导师制作为终身教育咨询的一种形式，应用于学习与培训项目

在教育领域，导师制被应用于多个方面：教育工作者的入职培训、高等教育中的学生指导、职业咨询，以及成人教育框架下的教育咨询。特别是在成人教育这一领域，导师制似乎能够有助于提高终身学习与培训的有效性

项目，因为它是一种教育和学习实践，旨在探索具体需求、培养个人技能并满足成年人的教育需求。

如前所述，导师制的目的是帮助个人和/或群体管理其个人知识，以便他们最大限度地利用所提供的视野和机会，发展和提升技能，并提高其能力。这是经验丰富者与愿意从该经验中学习者之间的一种“教育合作”。

因此，教育咨询——导师制是一项能够赋能并培养自我认知的行动，从而强化受辅导者的教育和个人技能。其结果是，切实可行的建议能“化解”困难，并为发展和进步创造条件，从而成倍提升终身学习项目的成效。尽管教育咨询的关键要素在于导师与受辅导者之间的关系，但我们应强调，导师制本身仍是一个学习过程。

7. 教育指导领域的培训师

导师制（“明智的指导”）是一种旨在促进发展的合作关系：一个人分享知识、技能、信息和观点，以促进他人的个人、教育和职业发展。导师制要求导师和受导者通力合作以实现特定目标，并进行充分的反馈交流，从而确保这些目标得以实现。通过这一过程，你可以通过分享想法、观点和信息，在知识领域开辟一条新路。

综合考虑上述所有因素，并依据成人培训项目的科学和方法论要求，我们得出结论：在“社会合作伙伴为软技能发展而设立的终身学习项目”背景下，成人培训师极有可能成为最理想的导师人选，因为他对参与过教育项目的受益人的需求相当熟悉，并且能够满足这些要求。特别是，他在受助者所修读的培训课程方面拥有丰富的教学经验，且是一位公认的、在学术和专业领域具有权威地位的人士。与此同时，在相关教育项目期间，教育者与受助者之间早已建立起关系；这有助于建立“导师关系”。因此，导师是完美实施具体教育咨询/指导程序的最合适人选。

8. 教育 指导的优势

教育辅导具有许多优势，这些优势涉及“辅导关系”中的双方——即辅导者和受辅导者。

导师的益处

导师所能获得的益处可归纳如下：

- 他能提升自己的组织能力和沟通技巧
- 他能通过受助者的视角发现新的关注领域
- 通过与受辅导者的沟通，对各种情况获得新的见解
- 他能提升自尊心，并从工作中获得更多满足感
- 他帮助人们在新领域积累专业经验
- 他分享自己的知识和经验

受指导者的收益

受指导者能获得的益处可归纳如下：

- 他获得了新的知识和技能
- 他能厘清、明确并确定目标与需求的优先级
- 他能清晰地识别出自己将要面对的障碍
- 他能增强自尊心和自信心
- 他能提升沟通与社交能力
- 他探索新的视角
- 他拓宽了社交圈

9. 指导的类型与形式

指导的主要类型和形式在很大程度上取决于其内容和结构。最常见的区分如下：

- ✓ 正式与非正式指导，
- ✓ 内部与外部指导，
- ✓ 个体辅导与团体辅导，
- ✓ 面对面指导与在线指导，
- ✓ 短期和长期指导，以及
- ✓ 混合式辅导，即结合了不同类型和形式的辅导。

更具体地说：

- i. **非正式指导**是指组织内部那些无结构、未被正式认可的指导关系，这类关系自发形成并发展，不受外部干预，也不存在具体义务。例如，这可能涉及在同一专业环境中工作的个人，其中经验较少的员工向经验更丰富的同事寻求建议或指导。 另一方面，**正式导师制**则是指由组织（企业、教育机构）所组织、支持和引导的关系，并具有具体目标（例如，在商业环境中，旨在弘扬企业文化）。
- ii. **内部辅导**是指在组织内部设有导师（专业人士或非正式顾问）来组织这一过程。同时，导师与受辅导者隶属于同一组织。相比之下，**外部辅导**则涉及与组织为此目的聘请的外部专业导师合作，或将整个活动外包给另一家组织。
- iii. **个体辅导**采用个性化方式应对受辅导者的疑问和关切，帮助其重新梳理思路并调整目标。它侧重于导师与受辅导者之间形成的互动关系。另一方面，**小组辅导**可针对拥有共同关切和目标的小组成员（3至4人）进行。不过，鉴于小组互动的特性，导师可能需要具备群体心理学等领域的专业知识。
- iv. **在线辅导**是指通过互联网建立辅导关系。当各种因素（如地理、气候，以及疾病、残疾等个人因素）阻碍面对面交流时，在线辅导尤为有用。在线辅导应遵循与面对面会议相同的规则（预先确定的沟通时间、时长和频率，合作协议等）。
- v. **短期辅导**是指在短期内实施或有严格时间限制的辅导项目。相比之下，**长期辅导**则是指持续时间较长或一直持续到既定目标实现为止的辅导。
- vi. **混合式辅导**结合了上述若干特征。

B部分：根据 的描述及WP 3.4.2的要求制定的导师制框架

10. Tour-X项目中的导师制主题——行业领域及 技能：

Tour-X项目要求进行培训需求分析（TNA）。因此，首先开展了文献综述，随后进行了实地调研，最终形成了该培训需求分析报告。

TNA培训需求分析（TNA）的重点在于：

旅游业的各个领域	技能组
1. 餐饮与宴会服务 2. 酒店与住宿 3. 旅行社	1. 数字技能 2. 绿色技能 3. 跨文化技能

实地调研包括焦点小组讨论和访谈（半结构化，并使用访谈提纲）。所有收集到的定性材料均已按规定转录成文字，且基于不同国家、不同项目合作伙伴提出相同的问题。因此，这项工作具有相当的独特性。对收集到的定性数据进行了主题分析。 在每个国家，通过访谈和焦点小组讨论均达到了数据饱和状态，而从整体数据收集工作来看更是如此。这意味着不再需要更多受访者，因为受访者开始重复他人已表达的观点——在某个阶段，已无新内容可补充。因此，数据收集工作就此停止。

研究结果按国家分别呈现。共开展了11场焦点小组讨论，总计共有107名来自中国、德国、意大利、葡萄牙、西班牙以及“伞形组织”的参与者。参与者的职业背景各不相同，包括旅游业专家（如职业教育与培训学校管理者、企业首席执行官、公共组织代表等）、学生、旅游培训师（教师）以及旅游业从业人员（厨师、前台接待员等）。 各国的分析详见各国家章节，并针对每个国家提供了全面的专题分析。

就访谈而言，共进行了58次访谈——地点包括中国、德国、希腊、西班牙、意大利、葡萄牙以及伞形组织。

因此，下列清单包含了在对旅游需求分析（TNA）进行深入研究后所指出的和/或提炼出的技能：

餐厅与餐饮服务

电子菜单制作

餐桌平台管理

POS与非接触式支付

本地原料及环保型
供应商使用

烹饪技法

环保包装

节水

可持续与环保实践客户引导/教育

数字技能

1 社交媒体管理

2 CRM系统

3 数据分析

4 内容创作与数字营销

5 在线预订

6 网站与应用程序管理

7 数字化沟通与协作工具

8 网络安全

9 库存与供应链管理

10 人工智能工具的应用

绿色技能

1 环保意识

2 可持续实践

3 废弃物管理与回收利用

4 能源效率

5 可持续出行教育及客户责任意识培养

6 绿色传播与营销

7 气候风险评估

跨文化与软技能

1 沟通技巧

2 共情能力

3 适应能力与灵活性

4 解决问题

5 团队合作与协作

6 外语运用能力

7 文化意识与跨文化
沟通

8 情商与耐心

9 以客户服务为导向（服务的个性化）

10 时间管理与组织能力

11 待客之道与积极态度

12 讲故事

旅行社与酒店

POS与非接触式支付

节约用水

出行方式及低排放选
项的选择

11. Tour- X项目中的辅导类型：

因此，在“Tour-X”项目案例中，我们需要采用混合式导师指导模式，更具体地说：一种短期、非正式、一对一、内部的导师指导模式，该模式侧重于具体目标，主要以面对面形式进行，偶尔也可在线进行（视工作条件和具体情况而定），并将应用于旅游业的小微企业，特别是餐饮、酒店和旅行社领域。

12. 参与方——角色——互动：

在实施Tour-X项目的同伴辅导过程中，相关方包括：

12.1 雇主：

小微企业的经营者在初期起着关键作用，主要是因为他/她将决定是否在企业内部实施导师制。一方面，雇主必须充分了解并确信整个计划所带来的附加值；另一方面，他/她必须符合参与标准。更具体地说，雇主应在其所在行业的更广泛竞争背景下，对自身企业有清晰且切合实际的定位。他/她必须了解该行业的未来发展趋势，并对自身企业进行客观的SWOT分析，重点关注因内部弱点而产生的风险。如果问题在于员工技能不足导致业绩不佳，则建议实施这些工具。因此，雇主应按以下顺序进行：

- ✓ 了解项目的目标、可能带来的附加值以及一系列活动内容。
- ✓ 对企业 in 行业商业环境中的定位有清晰的认识和切合实际的判断，以便决定是否参与。
- ✓ 根据特定标准，从员工中遴选导师
- ✓ 监督整个过程

12.2 导师

导师是企业中的一名员工，由雇主根据其具备的特定特质选拔产生，这些特质可能与其专业知识和技能、所任职位、对业务的整体认知，或其个性及所具备的特定软技能有关。导师已被告知该计划的目的和流程，以及该计划将为包括企业在内的所有相关方带来的预期附加值和益处。一项关键要求是，他们已同意承担该角色并接受该角色的要求，且已理解其对雇主、自身及同事应尽的责任。因此，导师应：

- ✓ 了解该计划的目标及活动流程。
- ✓ 了解其职责并予以同意。
- ✓ 接受相关工具的培训。
- ✓ 接受关于辅导原则和程序的培训。
- ✓ 通过支持和指导其他员工来开展辅导工作。
- ✓ 向雇主提交报告。

12.3 员工——受辅导者

员工是该计划的目标对象。其技能的提升，以及随之而来的能力增强，可作为改善企业产品/服务的关键杠杆，使企业能够在

市场中占据更具竞争力的地位，并提升其业绩。一个必要条件是员工自愿且积极地参与这一努力。只要满足以下条件，这一参与就会实现：

- 员工将自己视为企业价值链中不可或缺的一环。
- 他们能如实评估自身，并承认相对于岗位要求的基准所存在的任何不足。
- 他们认识到，提升技能的过程首先是造福于自己，进而也有利于企业。
- 他们愿意参与学习过程，承担学习者-受训者的角色，并遵守这一具有明确角色分工的过程。

因此，在此框架内，员工应：

- ✓ 了解该计划及其参与目的，以及各项活动的顺序。
- ✓ 自愿接受学员的角色（动词“学习”不能用命令式），并与其他参与者合作，遵守该角色所要求的内容。
- ✓ 在导师的指导下，使用相关工具评估自身技能水平。
- ✓ 在导师的指导下，参与工具所指明的领域和教育内容的在线学习过程。
- ✓ 在此过程结束后，参与自身技能水平的重新评估。

13. 手段/工具/材料：

- ✓ 培训需求分析及最终技能清单。
- ✓ 导师遴选标准
- ✓ 自我评估问卷
- ✓ 导师培训材料，例如导师角色的描述、框架与限制、原则、职业道德准则、影响因素、评估参数及方法论。
- ✓ 在线学习的课程大纲和培训材料
- ✓ 沟通材料。
- ✓ 关于特定技能和行业中技能提升益处的最佳实践清单。

14. 的实施流程

同伴辅导机制的发展阶段		
A阶段：准备	向相关方进行情况说明	向雇主介绍同伴辅导机制
		对参与该活动感兴趣的雇主会发现候选导师方面的兴趣
	启动与准备	雇主将进入同侪导师选拔阶段
		导师将接受顾问-导师的培训。本文件及随附材料是主要的培训手册。
		雇主与导师就具体行动计划（包括时间表）达成一致。
		向企业员工/受训人员介绍同伴辅导项目
B阶段：实施	流程实施	将导师与员工对接
	初次接触	导师与受训员工分别安排首次一对一会议。确定导师与受训员工之间的协作框架；解答相关问题
	首次一对一辅导	受训员工在导师的指导和协助下，完成《自我评估问卷》
		梳理受训员工的需求信息；根据其需求和要求定制培训方法——开放培训平台及量身定制的培训资料。
	第二次一对一辅导	针对受指导者收集的观察结果进行讨论
		导师针对受辅导者的教育和职业需求提供建议并提出结论
	流程实施	受训者的行动——在导师的协助/支持下启动在线学习流程——获取量身定制的培训材料
	第3/4次个别会谈（视每位员工/受训者/学员的具体需求和进展而定）	导师听取汇报，并对受导者在两次会议间所采取的行动给予反馈
		导师负责监督所有员工，并向雇主提交（中期）报告。
		导师针对受辅导者的教育和职业需求提供建议并提出结论
		导师关系及由此建立的合作关系终止
	完成行动	撰写并提交最终报告——导师向雇主提交报告

14.1 宣传、宣传资料与沟通：

14.1.1 项目宣传

向参与者提供的项目信息应尽可能清晰简明。鉴于角色各异，应准备三份不同的文本（WP6），分别针对上述三个角色。每份信息文本或工具应聚焦于特定角色（雇主——导师——员工），使用关键术语，为每个人的参与提供激励，强调整体效益，并明确概述各角色的义务及所需行动的顺序。

如前所述，这是一个具有一定复杂性的教育学习过程。这两个因素要求所有相关方自愿参与，因此需要清晰直白的传达，确保各方从一开始就明白自己在做什么以及为什么要这样做。

14.1.2 关于工具的信息

使用各种工具需要准备配套手册——使用说明，其中将解释功能及后续操作的顺序。应为平台及相关培训材料起草用户手册。

14.2 导师的选拔：

导师与受导者之间的关系是一种教育伙伴关系，旨在为受导者的教育和职业发展带来积极成果，这种关系可能持续数周或数月，也可能仅限于一次会谈。受导者主要借鉴导师的经验。因此，“无论这段旅程长短，目标都是一样的：帮助他人实现他们所重视和期待的改变。”

关于导师制的文献表明，有效的导师具备有助于促进人际关系的个人特质。他们以乐于奉献、富有同理心、态度积极、幽默风趣、灵活应变、善于支持以及乐于鼓励等特质而著称。所有这些因素都表明，理想的导师拥有更高的“情商”。

然而，除了文献中提到的这些一般性特征——这些特征在Tour-X项目的同伴辅导实施框架中理应具备——之外，还应具备更符合项目性质的具体特征。考虑到导师-顾问将从一个有限的人群中选拔，即公司内部员工，这一点尤为重要。

14.2.1 导师的遴选标准

鉴于上述情况，雇主必须决定选定哪位员工来担任组织内其他员工的导师。因此，在形成意见并参考第3段（导师的角色）和第7段（教育咨询与辅导培训师）所述内容的基础上，雇主应考虑导师应具备的以下主要特征：

14.2.1.1 特殊特征

- ✓ 具备足够的数字技能，不仅能够使用和浏览自诊工具及教育资料平台，还能指导其他员工使用这些工具和平台。

该特征被视为选拔过程中的“必备”标准。

- ✓ 对公司有整体把握和全面理解，能够清晰地看到不同部门之间的相互联系，进而理解不同职位的关联性。

该特征是期望具备的。

14.2.1.2 导师的一般特征

- ✓ 具有分享经验、技能和知识的强烈意愿。
- ✓ 表现积极，并起到榜样作用。
- ✓ 他/她不断渴望学习更多知识，并完善已有的知识，从而鼓励他人也这样做。
- ✓ 行事时以信任和尊重为出发点。
- ✓ 对“指导合作关系”（“导师关系”）表现出热情。
- ✓ 提供指导和建设性的反馈。
- ✓ 他/她不会进行评判、评估或说教。

- ✓ 他/她重视他人的观点和主动性。
- ✓ 他/她会倾听、理解，并根据自己的经验提出切实可行的解决方案。

尽可能具备上述一般特征。

14.2.1.3 附加标准——导师技能与能力的评估

鉴于整个同伴辅导流程将应用于小型和微型企业，雇主必须从有限的员工群体中选拔辅导员，这限制了其充分满足选拔标准的能力。然而，如果雇主有多名员工符合上述标准，则可采用附加标准，这些标准详见本交付成果的附录——辅导员自我评估工具表中。该表格旨在作为导师的分级自我评估工具。候选人根据表格要求所获得的表现（分数）可作为额外的选拔标准，前提是雇主将其用作评估工具（而非导师的自我评估）。

基于上述所有参数，公司的雇主/经理将选定一名员工在公司内担任“同伴导师”的角色，以造福其他员工。

C部分：同侪教育 辅导指南

15. 导师的培训：

一旦导师选拔完成并接受了这一角色，他们必须接受培训，以确保他们充分了解目标、主题及方法/工具，并掌握相关方法论，从而能够通过既定的工具，指导和支持其他员工提升其能力。

15.1 工具培训

关于上述第一点，同伴导师必须掌握相关知识，并能够熟练操作《自我评估问卷》和包含培训材料的在线学习平台。为此，导师需深入研读配套工具——包括与《自我评估问卷》相关的指南和用户手册、在线学习平台用户指南以及培训材料指南。

15.2 辅导方法论培训

除了具备与上述第15.1点相关的知识和/或经验及相关硬技能外，为了支持受辅导者/员工，导师还需熟悉并接受辅导技巧和方法的培训，以便提供更好的服务。此类辅导培训通常侧重于辅导过程本身及其各个方面，以及其他与技能相关的主题。因此，关于上述第二点，辅导员/导师准备工作中的关键阶段是其方法论培训，其中包括明确：

- 辅导活动的目标和期望，
- 其角色与职责，
- 其个人承诺（例如行为准则、个别会谈时长、报酬），
- 在“辅导关系”中个人参与的程度，
- 以及如何处理问题和困难。

15.2.1 导师的角色

被选为导师的人通常以正直、良好的沟通能力以及丰富的教育和专业经验为特征。从导师的这些特征来看，大多数科学家似乎认为，导师是一个“睿智且值得信赖”的人，他提供建议，旨在给予帮助并避免致命错误。

一位优秀的导师应：

- 了解学员，并努力理解他们的观点。
- 保持积极、耐心、诚实和真诚。
- 保持一致、可靠、谨慎且直率。
- 做好会前准备，同时保持足够的灵活性以适应计划变更。
- 做一名积极的倾听者。
- 使用清晰易懂的语言。
- 尊重学习者的文化背景和多样性。
- 也要虚心向学习者学习。
- 恪守他们的承诺以及“合作协议”。
- 倾听、理解，并在不强加于人的前提下提出建议。

一位优秀的导师不应：

- 说教、讲大道理或进行道德说教。
- 直接告诉学员“必须做什么”，而不是鼓励、提出建议并共同探索解决方案。
- 提及个人问题，而非仅仅分享自身状况（例如疲惫）。
- 做出无法兑现的承诺。

15.2.2 开展教育咨询-指导个别会谈的原则

开展教育咨询与指导个别会谈的原则主要涉及指导者与受指导者之间的关系、合作协议、个别会谈的组织安排、会谈过程中积极倾听的重要性，以及提出有效问题的原则

15.2.2.1 高效会议小贴士

下表提供了一些建议，您可以遵循这些建议，让会议更高效。

开始	会议间隙	结束
讨论议题有哪些？（每场会议最多3个）。	情况概述。	讨论内容总结——决策与行动。
受指导者提供与讨论主题相关的信息。	需要做出什么决定？追求什么目标？	是否需要为下次会议做些准备。确定时间和地点。
分析与该议题相关的优势。	有哪些障碍？ 受指导者有哪些备选方案？	填写会议表格。
询问受辅导者目前面临的问题。	实现目标所需的知识、技能和态度	如遇障碍，应通知雇主。

15.2.2.2 首次会面

首次会面的目的是进一步巩固与受指导者之间基于信任和相互责任的和谐、协作关系的基石，这是您与受指导者首次沟通（无论是电话还是线上）的延续。这是一个商定会面安排，并就您作为导师和受指导者双方对这种专业支持与指导关系所抱有的期望进行交流的机会。请确保您感到自在。 让你们的关系以愉快、轻松的方式开启。讨论首次会面的目的。互相了解。分享一些关于你自己、你的个人或职业生活的情况，并给受指导者同样的机会。试着理解他们的想法及其原因。受指导者的视角非常重要

这一环节至关重要，因为它标志着你们导师关系的起点。如果你忽视它而不加以重视，你将独自开启并结束这段旅程。

- 解释你为何选择参与这个导师项目，以及你认为能与学员共同实现什么目标。
询问他们的期望。重要的是，无论是学员的期望还是你的期望，都应兼具重要性和现实性。
- 言出必行。从一开始就运用你的沟通技巧，向受辅导者明确表达你希望充分理解他们的需求，并设身处地地体察他们的感受。尽量使用受辅导者的“语言”进行沟通，以确保他们理解你的意思，并觉得你是值得信赖的人。
- 就目标达成一致并记录下来。优先处理并记录需求及后续步骤。从一开始就记录已达成的共识，并建议受指导者也这样做。就如何跟踪目标达成进度达成一致非常重要。这将增加在两次会面之间保持连续性的可能性，并增强双方对预期成功所承担的共同责任感。
- 务必立即澄清任何出现的问题。主动寻求并提供反馈。不要害怕挑战受指导者的认知。只要你尊重对方并保持开放态度，受指导者就会欣赏你的坦诚和不同的视角。毕竟，你的职责是基于受指导者的观点，提供一种不同的思考和推理方式。
- 请务必从一开始就就会议的具体安排达成一致。何时？何地？持续多长时间？在什么条件下？共同制定会议规则，以确保会议效率最大化。例如，确保能够不受干扰地工作，避免外部干扰（电话、“紧急任务”等）。商定会议间隙将采用的沟通方式（电子邮件和/或电话），以及确保沟通隐私的保密协议。
- 请记住：如果一开始未能建立起理想的关系，也无需惊慌。建立一种基于信任、相互责任以及为共同目标而努力的合作关系，需要时间。如果您感到焦虑，请不要

犹豫，请联系实施机构，并向负责的督导人员说明您的顾虑。

15.2.3 导师与学员的关系

导师和学员是导师关系中的关键角色。正因如此，导师关系必须以诚实和保密为特征。导师并不直接解决问题；他主要愿意倾听，给予鼓励，并引导学员的思维走向新的方向。

“导师关系”的重要性在于，它不仅能促进受指导者的个人和职业发展，也能促进导师自身的成长。过去，导师常被视为权威，但这种观念如今已不再适用。双方的互动与互利有助于导师关系的不断发展。

15.2.3.1 导师关系的阶段

		导师	受指导者
期望	在导师与学员见面之前，双方都有各自的期望。这些期望既由他们的需求所塑造，同时也重新定义了这些需求。	- 在导师关系方面的知识与其更丰富的经验 - 潜在的合作与人脉拓展 - 对受导者职业成功有所贡献的成就感	- 实现目标 - 职业发展、转变与收获 - 因掌握新知识而产生的安全感 - 因获得指导而在商业决策中更加自信 - 工作与生活的平衡 - 培养合作伙伴 - 建立人脉 - 承担风险
初期阶段	- 导师与学员介绍 - 沟通 - 建立信任 - 明确角色 - 设定期望与目标 - 明确关系的目的/期望	- 将受指导者视为一个具有潜力的个体 - 关心其发展	- 钦佩导师的技能 - 尊重导师提供的支持，并需要鼓励、有用的商业建议以及新思路
中期阶段	- 明确更具体的需求与目标 - 明确合作方式 - 回顾目标 - 反馈 - 评估目标达成情况	- 提供专业指导，并聚焦于受辅导者的目标 - 支持受辅导者 - 鼓励受辅导者坚持下去	- 从导师的经验中学习 - 运用新知识和技能 - 改变其看待事物和/或经营业务的方式 - 评估自身进展
最终阶段	- 这种关系的成功与否，取决于是否已不再需要导师 - 即使受指导者尚未完全独立，也应已在个人或职业方面有所成长	- 导师对受导者尚未独立的担忧 - 对以下益处的自我认知的益处	- 独立行动以及运用技能和知识的机会 - 才能与潜能的发展 - 对该经历益处的自我认知 - 积极的态度
重新定义	- 关系的终止 - 合作 - 友谊	- 减少指导 - 鼓励	- 对指导的需求减少 - 更多自主权与独立性 - 在实现目标和业务发展方面信心增强

15.2.3.2 障碍——应避免的事项

以下是可能阻碍导师关系成功的潜在障碍，以及应避免的12种不良做法：

可能阻碍导师关系成功的多数困难源于：

- 导师与学员匹配不当
- 性格问题（自私、缺乏纪律性、不诚实）
- 对自己在关系中的角色缺乏认识
- 双方缺乏承诺
- 言行不一、态度冷淡、消极心态及负面认知
- 对辅导过程的开展方式感到不满
- 对通过导师指导所能取得的成果抱有不切实际的期望（主要来自受指导者方面）
- 导师与受导者关系中缺乏界限
- 雇主方面缺乏支持

为了保障导师关系的有效性——这是决定其成功与否的最可预测因素，无论导师对受导者所在业务领域的了解程度如何——导师应避免以下12种不良做法：

1. 认为自己经验更丰富，因此比受指导者更清楚什么符合其商业利益。
2. 频繁提醒他们还有多少需要学习。
3. 替他们决定讨论的时间和主题。
4. 说话比受指导者多，并不断确认他们是否在听你说话。
5. 频繁强调受指导者提出的问题，与你提出的更重要议题相比是多么微不足道。
6. 提醒受指导者，能得到你全神贯注的关注是多么幸运。
7. 不表现或承认任何个人弱点。将自己塑造成受导者在职业和个人发展各方面都应效仿的榜样。
8. 极少或从不询问受指导者对你有什么期望。

9. 通过透露对方不需要或不愿知道的信息，来彰显你与对方关系的亲密程度。
10. 阻止任何偏离谈话主题的行为。绝不允许出现任何轻松或幽默的氛围。
11. 要求受指导者记录那些未遵循你建议的情况。
12. 绝、对、不承认与受指导者的会面对你来说也可能是一次学习和成长的经历。

必须识别并妥善处理这些潜在障碍和不良做法，以确保建立富有成效且互利共赢的导师关系。

导师关系成功的关键先决条件包括：导师和受导者双方的承诺

- 平等的关系
- 明确的界限和角色
- 能够建立长期关系
- 相互承诺与持之以恒
- 互信关系
- 不妄加评判的态度
- 尊重多样性与独特性
- 共同承担责任
- 客观性
- 相互参与与沟通
- 对能力的理解
- 有意义的目标
- 尊重

这些要素对于营造一个富有成效且高效的辅导环境、促进成长，以及确保导师与受辅导者之间建立互利关系至关重要。

15.2.4 “合作教育协议”

“合作教育协议”是建立并完善导师与学员关系的重要环节。它包含对这一特定过程的自愿“道德承诺”，体现为保密、理解与接纳。

“合作教育协议”是导师与学员关系建立的第一个基础步骤。它有助于界定关系边界，并确保导师和学员在整个指导期间明确阐述了各自的期望和目标。

15.2.5 个别辅导环节中“积极倾听”的重要性

在辅导过程中，关键在于导师要“积极回应”受辅导者的问题和关切；“参与是理解的关键”。因此，“倾听能力”被证明是最重要的品质，它不仅有助于建立导师与受辅导者之间的信任关系，也有助于识别、理解并解决受辅导者的问题和疑问。

在建立导师与受导者之间的关系时，积极倾听具有特殊的重要性，因为它有助于建立信任，让受导者感受到导师表现出的真诚关注。

积极倾听可被视为一个动态且互动的过程，其中包含注意、理解以及对语言和非语言沟通的同步评估等多种沟通要素。

15.2.6 提出有效问题的原则

“提出问题”在问答过程中尤为重要；它是推动对话发展的决定性因素。

就问题类型而言，主要区别在于“多项选择题”和“开放式问题”；后者在更大程度上有助于“导师关系”中成员之间的沟通和信任建立，因为它们要求对所说内容进行积极的观察和参与。另一方面，封闭式问题在某些情况下有助于厘清关键问题，因为它们要求给出具体的答案。

以下是一些导师在首次会面中可参考使用的示例问题：

- ✓ 您为什么选择您目前所处的旅游行业？
- ✓ 您还曾在哪些其他行业积累过专业经验？
- ✓ 在您的职业生涯中，是否经历过职业转型？这个过程困难吗？
- ✓ 如果你能回到过去，你会做哪些不同的选择？
- ✓ 如果有机会，你会选择另一个专业、职业或事业吗？
- ✓ 你希望在工作中做出哪些改变吗？
- ✓ 你采取什么措施来了解旅游行业的最新动态？
- ✓ 你认为当今旅游业从业人员面临的最大挑战是什么？
- ✓ 到目前为止，哪些技能对你的工作最有帮助？
- ✓ 对你的工作而言，最重要的指导/信息来源是什么？
- ✓ 在创业之前，您接受过相关的培训吗？
- ✓ 您认为导师指导将如何帮助您的创业？

这些问题旨在促进您与受辅导者进行深入且富有洞见的对话，帮助您了解他们的背景、经历和期望。

此外，以下是一些在后续辅导环节中可向受辅导者提出的有建设性的问题。

- ✓ 你对今天的会面有什么期待（希望获得什么）？
- ✓ 今天您希望我们重点讨论什么话题？
- ✓ 您有什么顾虑？有什么困扰吗？
- ✓ 你能详细描述一下你目前面临的情况吗？
- ✓ 哪些方面进展顺利？
- ✓ 是什么让你觉得出了问题？
- ✓ 哪些因素在你掌控之中？
- ✓ 一年后，你希望自己处于什么位置？如何衡量你的成功？
- ✓ 关于这个项目/计划，你还有哪些不了解的地方？你该如何进一步了解它？ 1

✓ 什么 改变 可能 你的 自身 改进 带来 带来 对 公

司业绩？这将给你带来什么？

✓ 如果你知道自己绝不会失败，你会怎么做？

✓ 你在工作中最喜欢做什么？

✓ 下次你可以做哪些不同的尝试？

✓ 你做得好的一点是什么？

✓ 接下来你会做什么？

15.2.7 导师的其他实用工具

15.2.7.1 导师道德准则

本守则基于四项伦理原则，这些原则同时也代表了审查伦理和义务论问题的主要责任领域。该守则作为附带材料单独呈现。

15.2.7.2 导师自评工具

该工具指一份问卷*，旨在评估有意成为导师者的技能和能力。

**该问卷是作为欧洲mENTERing项目的一部分开发的，属于知识产权。*

15.2.7.3 监测与报告模板

该工具包含一系列模板，旨在协助导师跟踪员工支持工作的进展，并作为记录整个行动过程以及向雇主提交报告的信息资料。

