

## НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ

Потребность в расширении практик наставничества в образовании (а также в других сферах, прежде всего на производстве) на протяжении нескольких последних лет осознается на различных уровнях управления. 23 декабря 2013 года на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития В. В. Путин подчеркнул, что необходимо возродить институт наставничества. С этого момента наставничество становится одним из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики. В начале 2018 года был проведен Всероссийский форум «Наставник», организованный Агентством стратегических инициатив, по результатам которого 23 февраля 2018 года был сформирован перечень поручений Президента РФ.

В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). Так, федеральный проект «Современная школа» содержит целевой показатель: до конца 2024 года не менее 70% обучающихся общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.

Потребность возрождения института наставничества породила ряд общественных инициатив, в том числе региональных, таких как «Объединение наставников», «Национальный ресурсный центр наставничества», «Союз Наставников России». Сформировалось общее понимание того, что система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов, одним из катализаторов для «технологического рывка» российской экономики.

Исследования практики развития персонала в российских компаниях показывают, что эффективные организации рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала.

Наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении многими организациями, вследствие этого изменились сами модели наставничества и с точки зрения практики развития персонала это представляет интерес для образовательных организаций.

Понятий «наставничество» существует достаточно много, где наставничество рассматривается с разных позиций, к примеру:

наставничество как «кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника — менее опытному»;

наставничество как «форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации);

наставничество как «образовательный процесс на рабочем месте»;

наставничество как система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников;

наставничество как «часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения»;

наставничество как хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, как мотиватор современных молодых сотрудников.

### **Наставничество в широком спектре**

Практика наставничества как работа с начинающими/новыми сотрудниками отражает давнюю традицию и сейчас является наиболее распространенной. Однако в современных динамичных организациях развивается и такая практика наставничества, которая охватывает не только новых сотрудников, но в идеале — всех. Интересен опыт организаций, в которых наставничество развернуто как широкая практика подготовки и развития кадров, которая охватывает школьников, студентов и сотрудников компании.

Наставничество используется в обучении/развитии разных категорий сотрудников (включая будущих сотрудников!) и с различными целями:

- со старшеклассниками — для целей профориентации;
- со студентами-стажерами — для задач углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной специализации;
- с новыми сотрудниками — для задач адаптации в компании, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим;
- с руководителями — для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления.

В этом случае часто употребляется обозначение «менторинг» (от англ. mentor — наставник).

Особенность практики наставничества в организациях-лидерах отраслей России состоит в том, что она охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии.

## Специфика деятельности наставника

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

Однако во всех случаях внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер. Такая неготовность и названа «образовательным дефицитом». Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия.

Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов обучающихся (наставляемых), т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем.

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

Психолого-педагогическая основа наставничества может быть представлена как четыре пары взаимодействующих процессов, при этом в каждой паре первый процесс является основным, второй — вспомогательным.

Базовая деятельность наставника — деятельность наставника по сопровождению. Базовая деятельность наставника — основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен (в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом) и в которую он призван погрузить сопровождаемого. Это может быть образовательная, профессиональная, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность. Но во всех случаях само наставничество —

это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой деятельности. В наиболее простой и ясной форме это положение отражается в работе наставника на производстве: его основная трудовая функция — участие в определенном производственном процессе в качестве рабочего или специалиста; дополнительная трудовая функция — наставничество, т. е. поддержка начинающих рабочих или специалистов, включенных в тот же производственный процесс.

Деятельность сопровождаемого (образовательная, профессиональная, волонтерская, предпринимательская и т. д.) — деятельность наставника. Наличие сопровождаемого, обладающего определенным образовательным дефицитом, является центральным фактором, требующим необходимости наставника, и одновременно центральным условием, обеспечивающим возможность наставничества. При этом вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу образовательного дефицита.

Базовый процесс развития сопровождаемого (социализации, самоопределения, идентификации и т. д.) — наставничество. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития.

Развитие сопровождаемого в процессе деятельности — деятельность сопровождаемого (учебная, игровая, трудовая, проектно-исследовательская) и т. д. Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития не непосредственно, а через вовлечение сопровождаемого в ту или иную деятельность, с последующей организацией ее обсуждения и осмысления полученного опыта. Соответственно значимыми методами работы наставника являются организация деятельности сопровождаемого и совместное обсуждение.

В фокусе внимания наставника находятся:

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

Специфика наставнической деятельности проявляется также в ее длительности. Достижение цели наставничества, связанное с преодолением образовательного дефицита, невозможно в ходе одного или нескольких одноразовых мероприятий (консультация, беседа, мастер-класс), и требует более или менее продолжительного взаимодействия наставника и сопровождаемого (сопровождаемых) в процессе деятельности последних. Корректное завершение периода наставничества требует фиксации того факта, что у сопровождаемого преодолен внутренний образовательный

дефицит, показателем чего служит комплекс устойчивых поведенческих изменений. В связи с этим распространенная практика «прикрепления наставника» на какой-либо заранее фиксируемый период, например, на полгода, представляется спорной.

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

### **Задачи наставнической деятельности и типы наставничества**

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих задач.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник.

2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности.

3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).

4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья — и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

Частные задачи наставнической деятельности определяются типами наставничества, которые могут быть выделены: 1) по типам базового процесса развития сопровождаемых; 2) по типам образовательных дефицитов.

Типы наставничества, определяемые исходя из типов базового процесса, приведены в табл. 1.

Таблица 1

**Типы наставничества (по типам базового процесса)**

<b>№ п/п</b>	<b>Типы базового процесса</b>	<b>Варианты институционализации наставничества</b>
I.	Личностное развитие	Коуч, тьютор
II.	Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
III.	Социализация	Общественный воспитатель
IV.	Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
V.	Самообразование	Тьютор
VI.	Профессиональное самоопределение	Наставник в профориентации, ментор,

		психолог-профконсультант
VII.	Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (наставник)
VIII.	Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
IX.	Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор

### **Типы наставничества на основе разных образовательных дефицитов**

1. Ограниченные возможности здоровья.
2. Несформированность субъектной позиции, возрастная или индивидуальная несамостоятельность («ограниченные возможности самоопределения»).
3. Социальная дезадаптация.
4. Осложненная социальная ситуация развития — группы риска:
  - дети-сироты;
  - подростки, состоящие на учете в органах внутренних дел;
  - семьи мигрантов;
  - социально незащищенные категории населения и т. д.
5. Субъективная новизна ситуации для сопровождаемого (адаптационный период):
  - переход на новую образовательную ступень (1-й и 5-й класс школы, 1-й курс профессиональной образовательной организации или вуза);
  - молодой рабочий/специалист;
  - новый на данном предприятии работник (школьник/студент, перешедший в другую образовательную организацию);
  - новая должность;
  - изменение программы обучения, технологии предприятия, корпоративной культуры, введение других инноваций;
  - новые ситуативные требования к сопровождаемому (например, в связи с участием в соревновании, конкурсе).
6. Дефицит мотивации к деятельности
7. Сочетание двух обозначенных классификаций дает матрицу возможных видов наставничества.

### **Формы наставничества**

Индивидуальная — предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы обучающихся, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

Коллективная — организация наставничества в работе с коллективом

(большой группой) обучающихся, обладающих различными типами образовательных дефицитов.

Взаимная (peer) — организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

Онлайн — поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).

## Методы наставничества

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии, коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки). Среди основных (общеупотребительных) методов наставнической деятельности можно обозначить:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления лично значимого опыта;

- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;

- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;

- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника);

- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);

- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;

- нетворкинг — метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников — с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий-работодателей);

- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;

- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и

демонстрирующий определенные образцы деятельности);

- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

### **Модели наставничества**

**Традиционная модель наставничества** (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения. Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.

**Ситуационное наставничество** (*Situational Mentoring*), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям.

**Партнерское наставничество** (*Peer Mentoring*) – когда оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в ситуационной модели. Эта модель может быть реализована в двух формах. Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной компании и становится наставником, а другой – выпускник или стажер – только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому



сотруднику. Эта модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании, например, в региональное отделение или филиал.

**Групповое наставничество** (*Group Mentoring*) – когда в организации не имеется требуемого количества наставников можно применять модель, в которой один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

**Краткосрочное или целенаправленное наставничество** (*Short-Term or Goal-Oriented Mentoring*). Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для новых сотрудников, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

**Скоростное наставничество** (*Speed Mentoring*) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный – равному»).

**Флэш-наставничество** (*Flash Mentoring*) – это новая концепция наставничества, суть которой состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности. После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций. Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов. *Последовательное флэш-наставничество*: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например, еженедельно в течение месяца. *Скоростное наставничество* – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д. *Групповое флэш-наставничество*: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

*Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)* – использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала. Исследования участников виртуальной программы наставничества показали значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и поддержку со стороны наставника. Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников. Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий.

Нередко препятствием для внедрения наставничества в компании становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д. Но даже если все это сделано, сотрудники просто не проявляют никакой заинтересованности в участии в программах наставничества.

*Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring)* – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике,

может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

**Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)** – подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернеткоммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

**Командное наставничество (Team Mentoring)** – помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности. Это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая. Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например, открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.

В таблице дана краткая характеристика наиболее распространенных в практике моделей наставничества.

#### **Основные модели наставничества**

<b>Модель наставничества</b>	<b>Определение</b>	<b>Преимущества</b>

<p>Традиционное наставничество (<i>One-on-One Mentoring</i> - «один на один»)</p>	<p>Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В центре внимания – профессиональное развитие подопечного</li> <li>• Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха</li> <li>• Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию</li> <li>• Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции</li> </ul>
<p>Партнерское наставничество: «равный – равному» (<i>Peer-to-peer Mentoring</i>)</p>	<p>Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой</li> <li>• Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям</li> <li>• Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей</li> </ul>
<p>Групповое наставничество (<i>Group Mentoring</i>)</p>	<p>Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей</li> </ul>

<p>Флэш-наставничество (<i>Flash Mentoring</i>)</p>	<p>Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику</li> <li>• Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале</li> <li>• Темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделения дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов</li> </ul>
<p>Скоростное наставничество (<i>Speed Mentoring</i>)</p>	<p>Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников</li> <li>• Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами</li> </ul>
<p>Реверсивное наставничество (<i>Reverse Mentoring</i>)</p>	<p>Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга</li> </ul>

<p>Виртуальное наставничество (<i>Virtual Mentoring</i>)</p>	<p>Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется</li> <li>• Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей</li> <li>• Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний</li> </ul>
--	--	---

Создание программ наставничества является сложным, но необходимым решением для современной организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество:

- помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными;

- содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между наставником и подопечным сотрудником, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

### **Этапы взаимодействия наставника и молодого специалиста**

Выделяют три этапа наставничества.

*Адаптационный.* Педагог-наставник знакомится с начинающим учителем определяет для себя пробелы в его подготовке, умениях и навыках, развитии профессиональных компетенций для составления конкретной программы адаптации.

*Основной.* В совместной деятельности реализуется программа адаптации начинающего педагога, происходит коррекция умений и навыков, развитие компетенций. Наставник помогает подшефному составить собственную программу профессионального роста.

*Контрольно-оценочный.* Наставник оценивает уровень профессиональной компетентности начинающего учителя, определяет его готовность к выполнению своих обязанностей. Нужно понимать, что

эффективной работа по наставничеству будет в случае:

- взаимной заинтересованности наставника и подшефного;
- административного контроля за процессом наставничества;
- тщательно продуманного планирования и своевременного отслеживания промежуточных результатов сотрудничества.

Работа с молодыми педагогами можно разделить на несколько этапов:

I этап – 1-й год работы: самый сложный период, как для новичка, так и для помогающих ему адаптироваться коллег;

II этап – 2–3-й годы работы: процесс развития профессиональных умений, накопления опыта, поиска лучших методов и приемов работы с детьми, формирования своего стиля в работе, зарабатывание авторитета среди детей, родителей, коллег;

III этап – 4–5-й годы работы: складывается система работы, имеются собственные разработки. Педагог внедряет в свою работу новые технологии; происходят совершенствование, саморазвитие, обобщение своего опыта работы.

### **Роли педагогов-наставников**

В зависимости от того, проблемы какого свойства сопутствуют педагогической деятельности молодого специалиста, осуществляется подбор опытного педагога на роль наставника. Ошибка в выборе роли может привести к тому, что цель наставнической помощи не будет достигнута. С учетом профессиональных потребностей молодого учителя можно выделить следующие роли педагогов-наставников.

**1. Проводник.** Обеспечит подопечному знакомство с системой данного общеобразовательного учреждения «изнутри». Такой наставник может объяснить принцип деятельности всех структурных подразделений школы, рассказать о государственно-общественном управлении образовательным учреждением, поможет молодому учителю осознать свое место в системе школы, будет осуществлять пошаговое руководство его педагогической деятельностью. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет более 80 %.

**2. Защитник интересов.** Может помочь в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в процессе педагогической деятельности молодого специалиста; организует вокруг профессиональной деятельности молодого учителя атмосферу взаимопомощи и сотрудничества; помогает подопечному осознать значимость и важность его работы; своим авторитетом охраняет учителя от возможных проблем межличностного характера. Наставник может договариваться от имени молодого специалиста о его участии в различных внутри- и внешкольных мероприятиях. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 60–80 %.

**3. Кумир.** Это пример для подражания, это очень мощный критерий эффективности наставнической поддержки. Наставник всеми своими личными и профессиональными достижениями, общественным положением,

стилем работы и общения может стимулировать профессиональное самосовершенствование молодого учителя. Подопечный фиксирует и перенимает образцы поведения, подходы к организации педагогической деятельности, стиль общения наставника. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 40–60 %.

**4. Консультант.** За основу этих взаимоотношений берется благополучие личности молодого специалиста. Эта роль реализует функцию поддержки. Здесь практически отсутствует требовательность со стороны наставника. Подопечный получает ровно столько помощи, сколько ему необходимо и когда он об этом просит. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 30–40 %.

**5. Контролёр.** В организованной таким образом наставнической поддержке молодой учитель самостоятельно осуществляет педагогическую деятельность, а наставник контролирует правильность ее организации, эффективность форм, методов, приемов работы, проверяет его успехи с помощью системы тестов, творческих заданий, проблемных ситуаций и т. п. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 10–30 %.

### **Формы работы с молодыми специалистами:**

1. Коллективная работа
  - Педагогический совет
  - Педагогический семинар
  - Вечера вопросов и ответов
  - Круглый стол
  - Педагогические конференции
  - День молодого учителя
2. Групповая работа
  - Групповое консультирование
  - Групповые дискуссии
  - Обзоры педагогической литературы
  - Деловые игры
3. Индивидуальная работа
  - Индивидуальные консультации
  - Практические занятия
4. Нетрадиционные формы работы с молодыми педагогами
  - Технология сотрудничества
  - Коучинг
  - Кейс-метод
  - Технология открытого пространства
  - Квик – настройка
  - Мастер-класс (практикум).



## Многоуровневая модель наставничества

Наставничество как практика масштабно и интересно представлено в ГБОУ ДО г. Севастополя «Дворец детского и юношеского творчества». Модель представляет собой пирамиду, перевернутую вершиной вниз, где сверху вниз располагаются

### **I. «Мастера и менторы»**

(методисты и администрация)

### **II. «Компетентностные лидеры»**

(председатели МО по направлениям, победители конкурсов профмастерства, сотрудники с многолетним стажем)

### **III. «Интерналы»**

(педагоги с опытом работы в данном учреждении от 5 лет и более)

### **IV. «Ньюфаги»**

(молодые специалисты, только что прибывшие в учреждение)

### **V. «Дети-коучи»**

(старшие обучающиеся и выпускники детских творческих объединений)

### **VI. «Новиаты»**

(младшие обучающиеся 1-2 годов обучения)

## **Функции наставника в образовании**

Функции наставника в образовании и соответствующие им возможные трудовые действия представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании**

<b>Трудовые функции</b>	<b>Основные трудовые действия</b>
Педагогическая поддержка обучающегося в деятельности	Диагностика мотивов и образовательных дефицитов сопровождаемого Создание комфортных психологических условий освоения деятельности сопровождаемым Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка Формирование у сопровождаемого установки на преодоление образовательного дефицита и перевод к самоуправляемой деятельности Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент) Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности сопровождаемого Демонстрация образцов деятельности, поведения, отвечающим требованиям определенной корпоративной культуры Совместная с сопровождаемым рефлексия личностного роста
Обучение	Информирование Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приемов деятельности

	Организация учебной деятельности сопровождаемого Создание учебных (проблемных) ситуаций Консультирование Контроль и оценивание результатов учебной деятельности
Медитация	Диагностика межличностных отношений в коллективе Выявление проблемных и конфликтных ситуаций Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, интернет-партнеров, представителей внешнего контекста)
Самообразование	Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов Проектирование программы и плана самообразования с выявленными образовательными дефицитами Овладение знаниями, умениями, навыками, компетенциями

**Разновидности наставничества** (Наталья Шахова, сертифицированный консультант по управлению (ICVCI), тренер по управленческим навыкам)

- Наставничество (наставник)
- Менторство (ментор)
- Баддинг (бадди)
- Тьюторинг (тьютор)
- Трк-менеджмент (трк-менеджеры)
- shadowing

### **Личностные качества и компетенции наставников**

В общем случае наставник — это лицо, существенно превосходящее сопровождаемого в следующих отношениях:

– у наставника отсутствует образовательный дефицит, существующий у сопровождаемого;

– у наставника есть личный опыт преодоления образовательного дефицита (на собственном примере или в процессе практического обучения при работе с другими сопровождаемыми);

– личный опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Личностные качества наставника:

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

– содержательный интерес к деятельности, которую осваивает обучающийся;

– открытость, общительность, коммуникабельность;

– лидерские качества;

– настойчивость, нацеленность на результат;

– терпение и толерантность;

- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации корпоративной культуры;
- склонность к постоянному саморазвитию.

Личностные качества, препятствующие занятию наставнической деятельности:

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

Компетенции наставника:

- эмоциональный интеллект;
- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения);
- педагогический такт;
- готовность к сотрудничеству;
- креативность, способность решать нестандартные задачи.

При работе с особыми категориями сопровождаемых (лица с ОВЗ; дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, и т. д.) необходима специальная подготовка наставников. Например, при работе с сиротами необходимо знать особенности подростковой депривации (склонность к формированию иждивенческих установок, отсутствие элементарных бытовых навыков и пр.). При работе с детьми с ОВЗ необходима специальная подготовка соответственно группе заболевания.

Подходы к отбору наставников:

- «хэдхантинг» (целенаправленный поиск наставника по заданным требованиям);
- закрытый конкурс (в рамках образовательной организации, предприятия, сети);
- открытый конкурс;
- выбор сопровождаемого из числа знакомых ему лиц (при необходимости с последующей подготовкой выбранного лица в наставники);
- обучение предварительно отобранных кандидатов.

На практике желательно использовать в комплексе несколько подходов.

Условия результативного функционирования наставничества:

- наличие внутреннего образовательного дефицита у сопровождаемого (группы сопровождаемых);
- достаточный уровень зрелости социокультурной среды и/или корпоративной культуры, для которого характерна атмосфера сотрудничества;
- стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата,

уменьшение объема основной нагрузки, различные формы нематериального стимулирования, наличие у наставника специального образования/подготовки (необходимое условие для определенных, наиболее сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми-инвалидами или с лицами из группы риска).

### **Результаты деятельности наставников и критерии их оценки**

Существует мнение о том, что оценка деятельности наставников может войти в противоречие с принципом добровольности наставничества. Такое мнение, безусловно, имеет право на существование, однако сама постановка вопроса о наставничестве как о деятельности исключительно добровольной, т. е. по сути волонтерской, не требующей внешнего стимулирования, является спорной. Но даже в том случае, если наставник является добровольцем, он должен отчетливо понимать не только суть, социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, но и показатели успешности ее хода и результатов. И главное, он должен знать и осмысленно использовать ключевой показатель достижения цели наставничества. Таким показателем является способность сопровождаемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность сопровождаемого с определенного момента обходиться без наставника. Этому важнейшему моменту в восполнении образовательного дефицита сопровождаемого могут предшествовать те или иные промежуточные этапы, например переход от потребности в постоянной и систематической поддержке к потребности в эпизодической помощи в наиболее сложных ситуациях.

Другими показателями результативности деятельности наставника могут выступать:

- собственные высокие результаты деятельности, демонстрируемые сопровождаемым;
- ускорение процессов развития сопровождаемого и освоения им деятельности (например, для наставников на производстве — быстрота «вработываемости» новых работников, высокая скорость их выхода на нормативные показатели производительности и качества труда);
- качество отношений сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).

Процессуальные показатели успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у сопровождаемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;
- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к деятельности;

- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.

### **Риски, связанные с введением наставничества**

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

– в ситуации, где Нацпроект по своему замыслу призван максимально расширить практику наставничества, а количественные показатели охвата практиками наставничества заданы в качестве целевых, неизбежна политика механического «введения» наставничества, во многих случаях — имитация его наличия вместо планомерных и систематических усилий по возвращению условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определенной образовательной культуры, предполагающей определенный стиль работы с сопровождаемыми — носителями образовательных дефицитов;

– «навешивание» наставничества на школьного учителя в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, причем «на общественных началах» и с поверхностной, чисто формальной, подготовкой на очередных краткосрочных курсах.

2. Риски, связанные со смещением цели деятельности наставника с педагогической поддержки сопровождаемого на другой объект, где главным предметом беспокойства организаторов «наставнических» практик выступает не сопровождаемый, а специально подготовленный ими «наставник» (например, школьник), его активность и жизнестойкость его позиции после возвращения в прежнюю среду, где ему предстоит продвигать усвоенные им ценности, «наставляя» других школьников. Целью деятельности наставника является поддержка сопровождаемого, восполняющая образовательный дефицит последнего. Что касается лица, главной, а подчас и единственной целью деятельности которого является систематическое продвижение определенных ценностей в среде, которая эти ценности не разделяет, то такое лицо называется миссионером. В отличие от наставника, поддерживающего человека, нуждающегося в помощи, миссионер поддерживает ту или иную религию (понимаемую в широком смысле как определенный, четко регламентированный тип мировоззрения), нуждающуюся в адептах.

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

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

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

При этом необходимо учитывать, что предполагается привлечение волонтеров-наставников из числа наиболее эффективных работников-профессионалов, желающих передать свой опыт детям и молодежи. Но при этом не учитывается множество препятствий, главное из которых – перегруженность опытных специалистов: «две трети (64%) россиян работают сверх трудовой нормы: вечером, ночью и в выходные дни <...> При этом, как отмечается, в реальности отклонения от трудовой нормы могут быть еще больше, так как исследование проводилось по основному месту работы, а значительная часть российских работников имеет дополнительную занятость» [Esquire, 10 июля 2019 г. URL: [https://esquire.ru/articles/110942-dve-treti-rossiyan-rabotayut-sverh-trudovoy-normy/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com](https://esquire.ru/articles/110942-dve-treti-rossiyan-rabotayut-sverh-trudovoy-normy/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com)].

### **Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей**

#### **ОСОБЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ**

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

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

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

1 ситуация «Не могу — не хочу». Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и чему вы будете его

обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умениями. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

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

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

#### 1. Бессознательная некомпетентность

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

#### 2. Осознанная некомпетентность

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

#### 3. Осознанная компетентность

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

#### 4. Бессознательная компетентность.

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

## ОШИБКИ И СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

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

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

### **Стили наставничества**

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

*Инструктаж* — это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ. Минусы этого метода налицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому. Вспомним, например, фильм «Бриллиантовая рука»: инструкция «Детям — мороженое, его бабе — цветы!» без разъяснения привела к возникновению комичной ситуации.

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

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

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

Таблица 3

### **Преимущества и ограничения методов наставничества**

<b>Метод</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Ограничения</b>
--------------	---------------------	--------------------



<p><i>Инструктаж</i> — четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя</p>	<p>Четкость, ясность инструкций Предсказуемость результата Быстрота передачи информации Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый</p>	<p>Давление на обучаемого Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника</p>
<p><i>Объяснение</i> — обоснование каждого шага алгоритма</p>	<p>Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности Повышение мотивации обучаемого Разделение ответственности между наставником и обучаемым</p>	<p>Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника</p>
<p><i>Развитие</i> — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию</p>	<p>Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения Понимание обучаемым смысла выполняемых операций Более высокое качество обучения Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем</p>	<p>Увеличение времени работы наставника Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа Повышение ответственности и риска для наставника</p>

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

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

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

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

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

- конкретными (specific)
- измеримыми (measurable)
- достижимыми (attainable)
- значимыми (relevant)
- соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

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

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

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

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

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

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

**Ошибка 3.** Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого

**Правило 3.** Соотносите цель с критериями SMART

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

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

Выделяют три этапа обратной связи:

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

Принципы обратной связи:

1. *Сбалансированность, позитивная направленность*

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть

ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

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

## 2. Конкретность

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

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

## 3. Направленность на поведение, безоценочность

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

## 4. Своевременность

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

## 5. Активность

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?» Табл.3  
знайте, каким образом обучаемый собирается ее решать.

**Ошибка 5.** В лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его.

**Правило 5.** Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности обучаемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо

оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

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

## Литература

1. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний // Креативная экономика. – 2012. – № 7. – С. 98–104.

2. Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент // Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 4–18.

3. Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей [Электронный ресурс] <https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnyx-priemov-nastavnichestva-kak-obuchat-i-motivirovat-vzroslyx-lyudej.html>

4. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономика и образование. – 2016. – С. 92-112 [Электронный ресурс] <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-che...>

5. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. М., 2013 [Электронный ресурс] Ministry-0-692

6. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. – Москва: Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, 2013. – С.5,13

7. Наставничество в школе <http://ped-kopilka.ru/blogs/aleksandra-aleksevna-filina/nastavnik-v-sovremenoj-shkole-navigator-v-mire-profesionalnyh-kompetencii.html>

8. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2013. – № 21. – С. 72–76.

9. Памятка наставнику [Электронный ресурс] [http://www.kadry24.krskstate.rudatbinart23822\\_pamytka\\_nastavnikam.pdf](http://www.kadry24.krskstate.rudatbinart23822_pamytka_nastavnikam.pdf)

10. Сетевое наставничество: материалы практики наставничества [Электронный ресурс] [hudoteplaja-s.n](http://hudoteplaja-s.n)

11. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – №9.

12. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12. – № 2. – С. 80–98.

13. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний //Стратегии бизнеса – 2017 – №6 (38).

14. Методический кейс: Наставничество в сфере развития художественного творчества «Многоуровневая практика наставничества в Государственном бюджетном образовательном учреждении дополнительного образования детей города Севастополя «Дворец детского и юношеского творчества»» – Севастополь: Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей города Севастополя «Дворец детского и юношеского творчества», 2019. – 144 с. [Электронный ресурс] [Mnogourovnevaya\\_praktika\\_nastavnichestva; sddut.edusev.ru](http://Mnogourovnevaya_praktika_nastavnichestva; sddut.edusev.ru).

18.12.2019

Обзорная информационно-методическая статья подготовлена Мазуровой Е.Г, ведущим экспертом проектного управления АУ «Институт развития образования».