

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

№ п/п	Содержание	Стр.
1	Место наставничества в современном образовании	2
2	Сущность наставничества	4
3	Образовательный или профессиональный дефицит как условие наставничества	5
4	Организация наставничества в школе	6
5	Личностные качества и компетенции наставников	16
6	Результаты деятельности наставников и критерии их оценки	17
7	Риски и ошибки, связанные с введением наставничества	18

1. МЕСТО НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ

При подготовке материалов были использованы и проанализированы различные информационные источники, в т.ч. интернет-ресурсы, в частности, обзорная информационно-методическая статья Мазуровой Е.Г., ведущего эксперта проектного управления АУ «Институт развития образования» (18.12.2019).

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 конце 2018 года был утвержден **национальный проект «Образование».**

Главными целями Нацпроекта являются:

1. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

2. Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

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».

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.

Чтобы понять, кто такой наставник и в чем состоят его задачи, обратимся к социальным характеристикам: мир-SPOD и мир-VUCA.

По мнению экспертов, долгое время мы жили в мире SPOD:

Steady (устойчивый),
Predictable (предсказуемый),
Ordinary (простой),
Definite (определенный).

В условиях этого мира жизнь людей была достаточно предсказуема.

В настоящее время происходит переход к миру VUCA:

Volatility (нестабильной),
Uncertainty (неопределенной),
Complexity (сложной),
Ambiguity (неоднозначной).

В условиях нестабильного мира происходят регулярные изменения в системе образования: принимаются новые ФГОС начального общего, основного общего и среднего общего образования, осуществляется переход на новые образовательные программы, отрабатываются механизмы сетевого взаимодействия образовательных организаций, возникла острая необходимость освоения дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

В этих условиях традиционной научно-методической работы с кадрами, ориентированной на «усредненного среднестатистического» педагога будет недостаточно.

Целесообразно обратиться к такой форме организации методической работы как наставничество.

2. СУЩНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

Наставничество широко распространено в различных сферах деятельности человека.

Существуют различные подходы к пониманию понятия «наставничество».

Рассмотрим наиболее интересные из них.

1. «Наставничество - кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному».

2. «Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество».

3. «Наставничество - образовательный процесс на рабочем месте».

4. «Наставничество - система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников».

5. «Наставничество - часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения».

6. «Наставничество - хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, мотиватор современных молодых сотрудников».

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.**

3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ДЕФИЦИТ СОПРОВОЖДАЕМОГО КАК УСЛОВИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

Применение технология наставничества может использоваться как в работе с обучающимися, так и в работе с педагогами.

В любом случае образуется взаимодействие наставник - сопровождаемый (педагог или обучающийся).

Далее в рамках данного модуля мы будем говорить только *о наставничестве как форме методической работы, направленной на устранение профессиональных дефицитов (затруднений) сопровождаемых педагогов*, т.е. в системе «педагог(и)-педагог(и)».

Рассмотрим возможные позиции, которые может занимать педагог.

Позиция 1. НЕ МОГУ, НЕ ХОЧУ	Позиция 2. НЕ МОГУ, ХОЧУ
Позиция 3. МОГУ, ХОЧУ	Позиция 4. МОГУ, НЕ ХОЧУ

Рис. Готовность специалиста к работе

Цель наставничества - помочь сопровождаемому «перейти» в квадрат «Могу, хочу», т.е. позволить ему кроме желания приобрести и возможности для продуктивной профессиональной деятельности.

Рассмотрим означенные позиции.

Для лучшего понимания рассмотрим такое профессиональное умение педагогов как использование в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Позиция 1. «Не могу - не хочу» (использовать в образовательном процессе ДОТ).

Педагог не обладает умениями и навыками использования ДОТ и, более того, не мотивирован.

Для того, чтобы включить педагога в деятельность по освоению ДОТ, необходимо *сначала замотивировать* его.

Иначе у педагога возникнут сложно преодолимые барьеры защиты от освоения ДОТ.

Позиция 2. «Не могу – хочу» (использовать ДОТ). Педагог мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний и приобретению умений, он находится в состоянии готовности к обучению.

В этой ситуации важно выбрать актуальное для данного педагога содержание и формы обучения.

Наставничество в данной ситуации уместно и полезно.

Позиция 3. «Могу – хочу» (использовать ДОТ). Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру педагога. В частности, предложить ему роль наставника (при выполнении ряда других условий).

А возможно, педагог переоценивает свое «могу».

Позиция 4. «Могу - не хочу» (использовать ДОТ). Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить причину его демотивации. Здесь требуется не обучение, а работа с мотивационной сферой.

В качестве причин, по которым педагоги не хотят осваивать тот или иной новый вид профессиональной деятельности, они часто называют ***внешние причины***: не направляют на курсы, большая нагрузка, отсутствие внешних стимулов (доплат и надбавок), отсутствие персонального компьютера на рабочем месте, отсутствие дома интернета и пр.

Однако во всех случаях ***внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности педагога с профессиональными дефицитами самостоятельно преодолеть этот барьер.***

Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании, направленная на устранение профессиональных дефицитов сопровождаемых педагогов включает:

- методическую поддержку (обучение профессиональным умениям по какому-либо конкретному вопросу, например использование ДОТ),*
- устранение внутренних дефицитов сопровождаемых (наставляемых), т.е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип профессиональных проблем.*

Важно!!!

Обращаем Ваше внимание на то, что одна из ошибок в организации наставничества заключается в том, что зачастую наставничество направляют только на методическую поддержку (устранение профессиональных затруднений) педагога в решении какого-либо вопроса.

Это неплохо.

Но мы должны помнить, что одной из компетенций обучающихся, которая должна быть сформирована у них за время обучения в школе, является компетенция разрешения проблем. В частности, на формирование этой компетенции направлена такая технология как «метод проектов».

Очевидно, что педагог, формирующий «решателя проблем», должен быть сам таким «решателем», в т.ч. должен быть готов (хочу+могу) к решению возникающих у него профессиональных затруднений.

Противоречит ли сказанное пониманию наставничества? Нет, ни в коем случае.

Просто в профессиональную практику педагога должен войти образец профессионального поведения: у меня есть затруднение, я буду искать ресурсы для его устранения, одним из таких ресурсов будет наставник, моя задача – найти наставника.

Как Вы понимаете, это совсем другая история, чем та, в которой издается формальный приказ об организации наставничества (хотя приказ, конечно, должен быть).

4. ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ШКОЛЕ

Базовая деятельность педагога-наставника

Базовая деятельность педагога-наставника - основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен: это его педагогическая деятельность.

Важно понимать, что само наставничество - это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой педагогической деятельности.

Продолжительность наставничества

Специфика наставнической деятельности проявляется также в ее длительности.

Достижение цели наставничества, связанное с преодолением профессионального дефицита сопровождаемого, 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:

- сформированы профессиональные умения по конкретному вопросу, который вызывал затруднения у сопровождаемого (например, он научился использовать ДОТ),
- устранены внутренние дефициты сопровождаемых (наставляемых), т.е. у них сформирована готовность самостоятельно разрешать тот или иной тип профессиональных проблем.

В связи с этим распространенная практика «прикрепления наставника» на какой-либо заранее фиксируемый период, например, на полгода, представляется спорной.

Задачи наставнической деятельности

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих задач.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены сопровождаемый 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 профессиональных знаний, умений и компетенций).
4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт».

Формы наставничества

Существуют различные формы наставничества:

- индивидуальная,
- групповая,
- коллективная,
- взаимная,
- онлайн.

Индивидуальная форма - предполагает персонифицированное сопровождение наставником сопровождаемого, с учетом индивидуальных профессиональных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая форма - сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы сопровождаемых, обладающих общим или сходным профессиональным дефицитом.

Коллективная - организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) сопровождаемых, обладающих различными типами профессиональных дефицитов.

Взаимная (peer) - организация взаимной поддержки сопровождаемых, обладающих разными типами профессиональных дефицитов.

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

Методы наставничества

Методы наставнической деятельности разнообразны.

Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из различных сфер:

- педагогики,
- андрагогики,
- социальной работы,
- профконсультирования,
- психотерапии и других отраслей практической психологии,
- коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки).

Основные (общеупотребимые) методы наставнической деятельности следующие:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого профессионального 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;
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в т.ч. «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, учителя – с педагогом-психологом);
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;
- личный пример (наставник как носитель образа профессионализма обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы профессиональной деятельности);
- информирование (в т.ч. в форме инструктирования);
- консультирование.

Модели наставничества

Рассмотрим возможные модели наставничества.

Традиционная модель наставничества (наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытного педагога и начинающего педагога 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 запланированной совместной деятельности, поощрять достижения начинающего педагога.

Практика показывает, что программы развития молодых педагогов (например, «Школа молодого педагога») в сочетании с наставничеством не только позволяют более полно раскрыть их способности и остаться работать в школе.

Ситуационное наставничество (*Situational Mentoring*) - подразумевает предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда сопровождаемый педагог 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, если таковые имеются.

Партнерское наставничество (*Peer Mentoring*) – оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в ситуационной модели.

Эта модель может быть реализована в двух формах.

Первый вариант: друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной организации и становится наставником, а другой – выпускник - только приступает к работе (сопровождаемый).

Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления молодых педагогов в школе в сочетании с программами повышения квалификации.

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 профессиональной области, которые требуются другому педагогу.

Групповое наставничество (Group Mentoring) используется в случае, когда в организации не имеется требуемого количества наставников.

В такой ситуации 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, ожидаемых результатах.

Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring).

Наставник и сопровождаемый 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 педагогов, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его профессиональное развитие может быть переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого профессионального уровня

или заместителем директора с целью построения взаимоотношений с другими педагогами, объединенными общими проблемами и интересами.

Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным профессиональным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный – равному»).

Флэш-наставничество (*Flash Mentoring*) – это новая концепция наставничества, суть которой состоит в следующем.

Педагоги, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим опытом по профессиональному развитию 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 (сопровождаемый, 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 профессиональных 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 профессионального развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше ресурсов для освоения новых умений 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 педагогов.

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 школе становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д.

Но даже если все это сделано, педагоги могут не проявлять 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 педагоги добровольно предлагают 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 педагог, 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 профессионального саморазвития педагогов.

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 педагогами.

При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам педагога, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.

Для многих школ такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в школе, 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 руководителей может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая.

Такую модель можно применить к подготовке руководителей профессиональных объединений.

Стили наставничества

В зависимости от профессиональных затруднений сопровождаемого наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

Приведем примеры возможных стилей.

Стиль 1. Инструктаж.

Это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания сопровождаемому 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: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому.

Стиль 2. Объяснение.

Это 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. Осознанность и обоснованность действий наставника и сопровождаемого гарантируют наставнику успех.

Стиль 3. Развитие.

Это стиль, при котором наставник просто ставит перед сопровождаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать.

Алгоритм деятельности вырабатывается совместно. При необходимости он корректируется.

Это стиль способствует еще более осознанным и обоснованным действиям наставника и сопровождаемого.

Рассмотрим преимущества и недостатки различных стилей наставничества.

Таблица
Преимущества и ограничения методов наставничества

Стиль	Преимущества	Ограничения
1. Инструктаж	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четкость, ясность инструкций. 2. Предсказуемость результата. 3. Быстрота передачи информации 4. Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Давление на сопровождаемого. 2. Низкая мотивация сопровождаемого, т.к. его мнения не спрашивают. 3. Невозможность для сопровождаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях. 4. Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию. 5. Вероятность того, что в случае неудачи сопровождаемый переложит ответственность на наставника
2. Объяснение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности наставника и сопровождаемого. 2. Повышение мотивации сопровождаемого. 3. Разделение ответственности между наставником и сопровождаемым 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение времени, проведенного наставником с сопровождаемым. 2. Вероятность того, что сопровождаемый может отклониться от темы, задавать «лишние» вопросы. 3. Проявление нетерпения сопровождаемым с завышенной самооценкой. 4. Вероятность того, что сопровождаемый будет оспаривать мнение наставника
3. Развитие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения. 2. Понимание сопровождаемым смысла выполняемых операций. 3. Более высокое качество наставничества. 4. Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений. 5. Лучшее взаимопонимание сопровождаемого и наставника в дальнейшем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение времени работы наставника. 2. Вероятность возникновения стресса из-за ответственности у сопровождаемого. 3. Возможный отказ сопровождаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа. 4. Повышение ответственности и риска для наставника

Стадии работы с сопровождаемыми

Наставники при работе с сопровождаемыми должны учитывать следующие стадии перехода от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

1. Бессознательная некомпетентность (я не знаю, что я не знаю)

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю, что я не знаю»).

Пример.

Педагог не знает, что он не владеет технологией педагогического эдьютейнмента (он и не слышал никогда о такой технологии).

Поэтому он и не осознает свою некомпетентность.

2. Осознанная некомпетентность (я знаю, что я не знаю)

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании».

Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие.

Пример.

Педагог испытывает затруднение при использовании в профессиональной деятельности педагогической технологии «метод проектов». Он владеет различными другими педагогическими технологиями, а данной технологией не владеет. И он это осознает.

3. Осознанная компетентность (я знаю, что я знаю)

Для того чтобы стать осознанно компетентным, педагогу нужно пройти обучение, повышение квалификации.

Осознанная компетентность сопровождаемого может стать результатом эффективного наставничества.

С другой стороны, осознанная компетентность педагога является показателем того, что он сам может стать наставником.

Кроме того, он может обобщить и презентовать свой положительный профессиональный (педагогический) опыт в одной из форм (Мастер-класс, открытый урок, открытое занятие внеурочной деятельности, выступление, статья и пр.).

4. Бессознательная компетентность (я не знаю, что я знаю)

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

В этом случае задача методиста, наставника заключается в том, чтобы помочь педагогу осознать свой профессиональный опыт, осмыслить и обобщить его.

Для выявления профессиональной готовности кадров к работе в условиях профессиональных стандартов и организации системы наставничества в рамках методической работы школы полезно провести диагностику, которая позволит выявить профессиональные знания и умения каждого педагога, а также выявить потенциальных сопровождаемых и наставников.

5. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ НАСТАВНИКОВ

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

- у наставника отсутствует профессиональный дефицит, существующий у сопровождаемого;
- у наставника есть личный опыт преодоления профессионального дефицита (на собственном примере или в результате работы с другими сопровождаемыми);
- личный опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Личностные качества наставника

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;
- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает сопровождаемый;
- 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

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.

Подходы к отбору наставников

Существуют различные подходы к отбору наставников:

- «хэдхантинг» (целенаправленный поиск наставника по заданным требованиям);
- закрытый конкурс (в рамках школы, 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 рекомендуется использовать в комплексе несколько подходов.

6. 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.

Важно!!!

Ключевой показатель достижения цели наставничества - 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 профессионального 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 профессиональной деятельности, демонстрируемые сопровождаемым;
- ускорение процессов профессионального развития сопровождаемого и освоения им деятельности (например, ДОТ);
- качество отношений сопровождаемого с другими педагогами школы (принятие, поддержка педколлективом, его статус, наличие или отсутствие конфликтов).

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

- сформированность у сопровождаемого ценностно-смысловых установок, присущих педагогической деятельности, в которую он погружается при поддержке наставника;
- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к профессиональной деятельности;
- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.

7. РИСКИ И ОШИБКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВВЕДЕНИЕМ НАСТАВНИЧЕСТВА

Существует целый комплекс рисков и ошибок, которые возникают в связи с введением наставничества.

Рассмотрим основные из них.

Основные риски

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 об-

разовательной культуры, предполагающей определенный стиль работы с сопровождаемыми - носителями профессиональных дефицитов;

- «навешивание» наставничества на педагога в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, причем «на общественных началах» без прохождения необходимых курсов повышения квалификации или подготовки к выполнению роли наставника в другой форме.

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.

Активность и жизнестойкость некоторых наставников направлена на продвижение их собственных ценностей.

В этом случае цель деятельности наставника направлена не на решение образовательных дефицитов сопровождаемого, а на продвижение собственных интересов и убеждений.

Наставник превращается в миссионера. 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.

Основные ошибки, допускаемые в процессе организации наставничества

Ошибка 1. Неверно выбранный стиль общения наставника и сопровождаемого.

Стили общения были рассмотрены выше. Выбор стиля зависит от многих обстоятельств, в т.ч. от профессиональных и личностных особенностей наставника и сопровождаемого.

Ошибка 2. Неправильно думать, что если с одним сопровождаемым был эффективен какой-либо прием, средство, метод и пр., то он будет эффективен и с другим сопровождаемым.

Выбор конкретного приема, средства, метода и пр. в первую очередь зависит от решаемой в процессе наставничества проблемы.

Кроме того, выбор зависит от профессиональных и личностных особенностей наставника и сопровождаемого.

Ошибка 3. Наставник неправильно формулирует цель, задачи для сопровождаемого.

Для повышения эффективности наставничества необходимо в качестве его организационной основы подготовить план работы, в котором формулируются цель, задачи, содержание деятельности, планируемые результаты, формы и сроки их предъявления профессиональному сообществу и пр.

Отметим, что требований к программам и планам наставничества на федеральном уровне не существует, поэтому необходимо разработать локальные нормативные акты по вопросам наставничества в конкретной образовательной организации.

Ошибка 4. В процессе взаимодействия наставник в лучшем случае не дает обратной связи сопровождаемому, в худшем - критикует его.

Снять и предупредить данное затруднение возможно, используя специальные технологии и техники общения. В первую очередь – технологию консультирования, основой которой является консультативный контакт.
