

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.

### Наставничество и менторство.

Пожалуй, наставничество можно назвать одним из ресурсов развития человечества, и альтернативу этому подходу придумать сложно. Еще древние философы размышляли над ролью наставника. Сократ, например, считал: она состоит в том, чтобы пробудить мощные душевные силы ученика. А поскольку древнегреческий философ жил по принципу «я знаю, что ничего не знаю», то с учениками он взаимодействовал в том формате, который и сегодня кажется весьма прогрессивным – поддерживая равноправие и рождая истину в споре.

Из Древней Греции перенесемся в СССР, где наставничество стало важной частью коммунистического воспитания. В стремлении к трудовым подвигам на производствах было не обойтись без передачи опыта от старших мастеров к младшим. В 90-е годы наставничество, как и многое другое, было на время забыто. Сегодня система возрождается: ей посвящают свои выступления бизнес-тренеры, о ней говорится в исследованиях, ее указывают в нормативных документах.

Когда заходит речь о наставничестве в сфере образования, в первую очередь на ум приходят отношения *учитель – ученик*. Однако немаловажную роль играет и *передача опыта, знаний между коллегами*.

#### Цели наставничества в школе:

**Помощь новым учителям в адаптации**, чтобы они как можно скорее вышли на плановые результаты работы.

- **Реализация обучения на рабочем месте.**
- **Передача как формальных, так и неформальных приемов, подходов.**
- **Понимание и принятие всеми сотрудниками норм корпоративной культуры.**

Есть и другие цели. Задумайтесь, что актуально именно для вашей организации, — наверняка вы сможете добавить в этот список еще пару пунктов.

#### Принципы наставничества в педагогическом коллективе

Система условно делится на три составляющие: адаптацию, обучение и сопровождение. Опыт показывает, что в разных российских компаниях, в том числе в сфере бизнеса и образования, применяется системный подход, в котором используются все три вида воздействия. Процессы могут повторяться и накладываться один на другой: например, если сотрудник перешел на новую должность, ему снова нужна помощь в адаптации. Кроме того, наставничество бывает индивидуальное и коллективное (когда наставник работает с несколькими сотрудниками, в групповом формате или отдельно).

Наставничество реализуется по классическим принципам педагогики. Основные этапы:

**«Я скажу — ты послушай»** → **«Я покажу — ты попробуй»** → **«Сделаем вместе»** → **«Сделай сам — я подскажу»** → **«Сделай сам и расскажи, что сделал»**

На всех этапах важна поддержка наставником и доверительное общение. Конечно, нужно учитывать, что в любом обучении и сопровождении присутствует человеческий фактор, и каждый эксперт работает в своей манере: кто-то является мастером объяснений, кто-то прекрасно передает кейсы, а кто-то блестяще организует практику. Специалисты выделяют три модели общения между наставником и подопечными: общение-коррекция, общение-поддержка и общение-снятие психологических барьеров.

**Чтобы ввести наставничество в образовательную организацию, нужно выполнить два шага:**

- **Назначьте координатора.**
- **Создайте документацию, регламентирующую действия наставников и обучаемых сотрудников:** положение, план мероприятий, оценочные бланки, тесты и т.д. (да, это новый объем бумажной работы, но без управленческой прозы здесь не обойтись). Австрийско-российский проект, посвященный наставничеству и реализованный при поддержке межвузовского исследовательского центра «Новая дидактика» — утвердил,

что сопровождение молодых учителей должно ориентироваться на их потребности: **Введение в школьные будни** (передача рабочего места, знакомство с пространством школы).

- **Включение в учительское и ученическое сообщество** (все основано на уважительном отношении).
- **Испытание самого себя** (самостоятельный выбор методик, первые успехи на уроках).
- **Самореализация себя как учителя** (полное проявление своего потенциала в решении профессиональных задач).

**Как выбрать эксперта, который проведет новичков по этим этапам становления?**

**Ориентиром могут послужить следующие качества:**

Высокий уровень лояльности к организации.

- Понимание всех внутренних систем работы.
- Большой профессиональный опыт.
- Желание быть наставником(!).
- Готовность инвестировать свое время в развитие коллег.
- Умение давать обратную связь и конструктивную критику.
- Способность обучаться самому и стремление к личностному, профессиональному росту.
- Умение находить общий язык с коллегами.
- Проявление лидерства.
- Бесконфликтность.

*Разумеется, наставников нужно мотивировать, и, как в любой другой мотивации педагогов, есть материальные и нематериальные стороны вопроса.*

Материальное поощрение может предусматривать, например, единовременную выплату в размере 10-15% к окладу за каждого подопечного, регулярные выплаты в размере 5% к окладу, ежеквартальные премии. Все это, разумеется, в случае демонстрации подопечным высоких результатов. Вариантов нематериального поощрения — множество: повышение авторитета, должностные повышения, дополнительные отпускные дни и многое другое. В идеале создается такая корпоративная культура, в которой наставничество воспринимается не как обременение, а как почетная миссия.

Сегодня можно часто услышать разговоры не только о наставничестве, но и о менторстве. Разве это не одно и то же? Давайте разберемся.

### **Что такое менторинг и в чем его отличие**

**Менторинг** — это техника передачи опыта и умений в атмосфере поддержки для преодоления определенного вызова. Первый менор — точнее Ментор (имя заботливого учителя-новатора) — упоминается аж в гомеровской «Одиссее».

Важно: менторинг главным образом **направлен на подготовку сотрудника (менти) к руководящей должности.**

Менторинг проходит в формате личных встреч, совместного выполнения рабочих заданий, совместной реализации проектов, в неформальном общении. Он подразумевает не только подготовку своего преемника. Можно готовить специалиста на другую высокую должность, сопровождать сразу нескольких человек. Разница в возрасте здесь не имеет принципиального значения: важен профессионализм и желание передавать знания. По сути, менторинг есть проявление лидерства, и во многих компаниях он становится частью образа жизни руководящих сотрудников.

Сегодня профессиональное обучение и ведение называется разными словами: менторинг, тьюторство, коучинг. Каждый из этих подходов имеет собственную теоретическую и методическую основу. При этом многие профессионалы бьют в колокол о том, что все эти понятия — надуманные и пришлые явления. Мол, наставничество — оно наставничество и есть. Но если вы хотите быть в тренде и действительно разбираться в современных управленческих методах, стоит все же иметь в виду разведение понятий, которое активно используется в бизнес-литературе.

## **Отличия менторинга от наставничества:**

- Подготовка не просто рабочих кадров, но высококлассных специалистов.
- Нет явного разделения на обучающего и обучаемого. Ментор, как правило, только задает тон «благородного профессионализма», делает наводящие замечания и подталкивает менти к управленческим выводам и значимым решениям.
- Акцент на долгосрочном личностном развитии (а не краткосрочных задачах), помощь в определении направления этого развития.
- Передача не только профессиональных лайфхаков и корпоративных стандартов, но также ценного личного жизненного опыта. Это помогает менти понять свое место в компании, в профессии.

### **Как посчитать успешность наставничества**

Наставничество ради наставничества, разумеется, никому не нужно. В процессе внедрения системы возникают логичные вопросы: Придерживается ли наставник разработанного плана работы? Достаточно ли разработанной документации? Что делать, если наставник не справляется? Для начала нужно определиться с критериями эффективности программ, и после проводить по ним оценку, исходя из целей, особенностей своей организации, своего коллектива.

### **Основные критерии эффективности наставничества:**

- Достижение поставленных целей.
- Одобрение и позитивный настрой всех участников.
- Высокие рабочие показатели подопечных.
- Полное соответствие поведения подопечных с занимаемой должностью.
- Экономическая эффективность.

*Достичь высоких результатов по всем критериям невозможно без простоты, активности и показательности внутри системы.*

Как выразился знаменитый профессор, писатель и эксперт в области управления Дэвид Майстер, наставничество является инвестицией в долгосрочное развитие организации, ее «здоровьем». Мировая позитивная практика это подтверждает.