

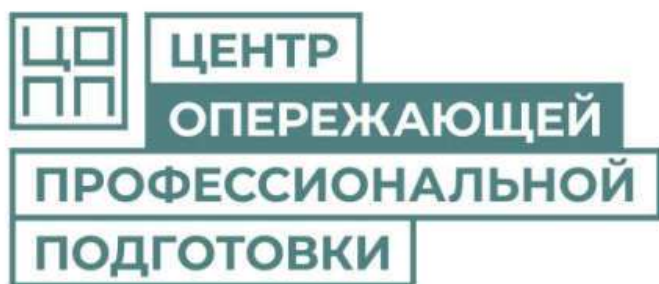


ПРАВИТЕЛЬСТВО ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ

МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ТОРГОВЛИ
ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ

ЦЕНТР ОПЕРЕЖАЮЩЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ ТВЕРСКОЙ ОБЛАСТИ

ГБП ОУ «ТВЕРСКОЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

об организации
наставничества в образовательных
организациях и предприятиях
реального сектора экономики
Тверской области



Тверь - 2020

УДК 371.32
ББК 74.26
М54

Составитель:

Е.Е. Складорова – к.э.н., специалист по работе с большими данными
(аналитик) ЦОПП Тверской области

М54 **Методические рекомендации** об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.

В инструктивно-методическом издании освещены нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы наставничества, даны рекомендации по организации наставничества в образовательных организациях и предприятиях реального сектора экономики региона.

Издание адресовано заместителям директора по учебно-воспитательной работе, старшим воспитателям и методистам по работе с молодыми педагогами, руководителя предприятий и организаций региона.

Электронное издание

© Центр опережающей
профессиональной подготовки
Тверской области, 2020

© ГБПОУ «Тверской
политехнический колледж», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	7
1.1 Нормативно-правовая база внедрения наставничества	7
1.2 Термины и определения	9
2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА.....	12
2.1 Цели, задачи и структура целевой модели наставничества.....	12
2.2 Концептуальные положения и принципы реализации целевой модели наставничества	13
2.3 Целевая модель наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации	14
2.4 Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества	17
2.5 Общие требования к структуре управления региональными наставническими программами к кадровому обеспечению региональной системы реализации целевой модели наставничества ..	20
2.6 Организация наставничества в образовательной организации	21
2.7 Структурное представление целевой модели наставничества и этапы реализации программ наставничества	24
3. ПРИМЕРНЫЕ ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА.....	29
3.1 Форма наставничества «ученик – ученик»	30
3.2 Форма наставничества «учитель – учитель».....	33
3.3 Форма наставничества «студент – ученик».....	36
3.4 Форма наставничества «работодатель – ученик».....	40
3.5 Форма наставничества «работодатель – студент»	43
4. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	48
4.1 Этап подготовки условий для запуска программы наставничества	50
4.2 Этап формирования базы наставляемых	51
4.3 Этап формирования базы наставников	52
4.4 Этап отбора и обучения наставников	54

4.5	Этап формирования пар «наставник – обучаемый (наставляемый)», групп «наставник – наставляемые».....	55
4.6	Этап организации хода реализации программы наставничества ..	56
4.7	Этап завершения программы наставничества в образовательной организации	57
5.	НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА.....	59
5.1	Преимущества внедрения института наставничества на предприятиях реального сектора экономики	59
5.2	Портрет наставника и его ключевой функционал	62
5.3	Типология и формы наставничества: обзор существующих подходов	66
5.4	Методология наставничества	70
5.5	Разновидности систем и моделей наставничества на предприятиях: обзор существующих подходов	72
5.6	Этапы построения и внедрения системы наставничества на предприятии.....	76
6.	МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ	79
6.1	Система мотивации наставников для образовательных организаций	79
6.2	Система мотивации наставников для предприятий (организаций) реального сектора экономики	80
	СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	85

ВВЕДЕНИЕ

Наставничество — это инвестиция в долгосрочное развитие организации, в ее «здоровье».

Дэвид Майстер

В условиях модернизации системы образования в России значительно возрастает роль наставника, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, к его активной социальной и профессиональной позиции. Особую значимость приобретает проблема привлечения и закрепления молодых специалистов в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики региона. Профессиональное становление молодого специалиста, адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов возможно через создание **системы наставничества** в рамках не только отдельного предприятия или образовательной организации, но и их совместной деятельности в процессе развития форм дуального обучения в контексте повышения конкурентоспособности выпускников – будущих специалистов.

В тоже время тема наставничества стала чаще возникать среди актуальных проблем управления персоналом. Издан целый ряд книг, опубликовано большое число статей в электронных и печатных изданиях, вопросы наставничества часто поднимались на научных форумах и конференциях. Наставничество заняло самостоятельную нишу среди методов развития сотрудников в управлении персоналом. Свой вклад в разработку темы вносят и тренинговые компании, предлагающие программы по обучению наставничеству. Необходимость развития человеческого ресурса сегодня ни у кого не вызывает сомнений. Без высококвалифицированных кадров сложно начать какое-либо серьезное дело и практически невозможно развивать его в дальнейшем.

Наставничество эффективно для решения проблем такого характера. Этот метод не только экономичен и прост в использовании, но и прекрасно подходит для сохранения и передачи накопленного в компании опыта. Кроме того, он способен существенно помочь при решении проблем, связанных со старением кадров и просто с подготовкой специалистов на производстве.

Сегодня наставничество используется по своему основному профилю – профессиональное развитие сотрудников. Однако оно имеет больше возможностей для применения, к примеру, обеспечение связи поколений, передача культурных традиций, повышение сплоченности коллектива, усиление мотивации сотрудников и другое.

Система наставничества – представляет собой форму преемственности поколений, социальный институт, осуществляющий процесс передачи и ускорения социального и профессионального опыта.

Это одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению кадров в любой сфере жизнедеятельности общества.

В данных рекомендациях приведены освещены нормативно-правовые документы, регулирующие вопросы наставничества; представлен примерный перечень документов и материалов, необходимых в организации работы наставника с молодым специалистом; даны рекомендации по организации наставничества в образовательной организации и предприятиях реального сектора экономики.

Цель данных методических рекомендаций – дать ориентиры наставнику, которые помогли бы определить систему, методику и содержание работы с молодым специалистом, исходя из условий образовательной организации и потенциала молодого специалиста, а также содействовать наиболее скорейшему профессиональному становлению молодого педагога.

Методические рекомендации составлены в целях достижения сквозного результата «Разработана методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка» и «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование» Министерством просвещения Российской Федерации и на основании методических рекомендаций по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Нормативно-правовая база внедрения наставничества

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).

2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).

5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».

6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

10. Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145);

11. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по

общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145).

12. Локальные нормативно-правовые акты предприятий и организаций:

- Положение ОО о наставничестве;
- Положение о стимулирующих надбавках, учитывающих поощрение наставников;
- Приказ о назначении наставников.

13. Документы, регламентирующие деятельность наставничества в образовательном учреждении (примерный перечень):

13.1. Локальные акты образовательной организации:

- приказ по учреждению о наставничестве;
- положение о наставничестве;
- положение о Школе молодого педагога; методическом объединении.

13.2. Информационно-методическое сопровождение работы педагога-наставника:

- диагностический инструментарий (анкеты);
- индивидуальный план работы наставника с молодым педагогом;

– заключение по итогам адаптации к педагогической деятельности молодого педагога.

13.3. Информационно-методическое сопровождение работы молодого педагога:

– индивидуальная карта роста профессионального мастерства молодого педагога.

13.4. Информационно-методическое сопровождение наставничества в ОО заместителя директором по УВР:

– информационно-аналитическая справка о работе наставничества.

С учетом приведенного перечня нормативно-правовых актов организация разрабатывает и утверждает соответствующие локальные акты, регулирующие процесс наставничества с учетом специфика профессионального профиля и деятельности организации.

1.2 Термины и определения

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Форма наставничества – способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

Программа наставничества – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Наставляемый – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином "обучающийся".

Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Куратор – сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Методология наставничества – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Активное слушание – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

Буллинг – проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга – кибербуллинг, травля в социальных сетях.

Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.

Тьютор – специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

Благодарный выпускник – выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, иницирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т.д.).

Школьное сообщество (сообщество образовательной организации) – сотрудники данной образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

Эндаумент - фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходиться от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование педагогов и обучающихся.

Методология (от «метод» и «логия») – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности; система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Методология наставничества – система подходов и методов, а также теорий и исследований, позволяющие понять наставничество, выступающие в роли способов и инструментов познания.

Развитие персонала – все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников.

Ментор – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.

Менторинг – целенаправленная передача опыта стажеру более опытным сотрудником по типу «делай как я».

Тьюторинг – процесс, направленный на сопровождение процесса корпоративного обучения стажера, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.

Коуч – опытный сотрудник, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем.

Коучинг – форма наставничества, которая обеспечивает раскрытие потенциала личности обучаемого.

Фасилитатор – опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.

Мастер производственного обучения – педагогический работник в учреждениях начального и среднего профессионального образования России, осуществляющий проведение учебной практики – обучение учащихся практическим навыкам какой-либо профессии.

Общественный воспитатель – это наставник несовершеннолетнего, который направляет его на правильный жизненный путь.

Консультант – человек, который дает «рецепт» под конкретную определенную ситуацию.

Формальное (официальное) наставничество – форма наставничества, при которой заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами.

Неформальное наставничество – особая система взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки.

Нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами

Система наставничества – комплекс мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1 Цели, задачи и структура целевой модели наставничества

Целевая модель наставничества разработана в целях достижения контрольных точек федеральных проектов «Современная школа», «Социальная активность», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы» и Национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России.

Целью внедрения целевой модели наставничества является:

- максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности;
- создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 11 до 18 лет, проживающих на территории Российской Федерации, в программы наставничества.

Задачи реализации целевой модели наставничества:

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка индивидуальной образовательной траектории;
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Структура целевой модели наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы

наставничества *целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов.* С точки зрения наставничества как процесса *целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы.*

Внедрение целевой модели наставничества осуществляется субъектами Российской Федерации в соответствии с рекомендуемыми этапами и условиями, а также показателями развития региональных наставнических программ, приведенными в настоящей целевой модели

2.2 Концептуальные положения и принципы реализации целевой модели наставничества

Целевая модель опирается на нормативно-правовую базу Российской Федерации и *разработана с целью предоставления организациям методологических и концептуальных основ для успешной реализации программ наставничества* с минимальными необходимыми изменениями в связи с условиями и задачами каждой конкретной организации.

Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года актуализируют задачу объединения усилий с целью реализации единой государственной политики в области воспитания, определения сущностных характеристик современного воспитательного процесса, обмена инновационным опытом, популяризации лучших практик поддержки и раскрытия потенциала детей и подростков, в том числе посредством привлечения волонтеров-наставников. Нормативные правовые основания такой деятельности в Российской Федерации обеспечиваются рядом документов, соответствующих требованиям международных актов, конвенций.

Наставничество осуществляется в целях *поддержки формирования личности, саморазвития и раскрытия потенциала ребенка или подростка.* Один из способов раскрытия потенциала – формирование активной жизненной позиции обучающихся и стремление заниматься добровольческой деятельностью, способствующей самореализации личности

Реализация программы наставничества в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на следующие **принципы:**

– **принцип научности** предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;

– **принцип системности** предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;

– **принцип стратегической целостности** определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;

– **принцип легитимности**, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права; принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;

– **принцип аксиологичности** подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;

– **принцип продвижения благополучия и безопасности подростка** (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника, или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);

– **принцип личной ответственности** предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта;

– **принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности**, направленный на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;

– **принцип равенства** признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

2.3 Целевая модель наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации

Наставничество представляется **универсальной моделью построения отношений внутри любой организации как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей**. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиске индивидуальных

жизненных целей и путей их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации. Выделить особую роль наставника в процессе формирования личности представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку.

Внедрение программ наставничества в образовательные организации России обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

Универсальность технологии наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого обучающегося:

– подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;

– одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;

– студента профессиональной образовательной организации, который не видит карьерной перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;

– ребенка/подростка с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе проблемы молодого специалиста в новом коллективе, проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Наставничество становится **неотъемлемым компонентом современной системы образования** в силу следующих ключевых причин:

1. **Наставничество позволит сформировать внутри образовательной организации сообщество учителей, обучающихся и родителей** – как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.

2. Для сообщества образовательной организации **наставничество представляет собой канал обогащения опытом**. Наставничество – необходимый шаг на пути к тому, чтобы школы, учреждения дополнительного образования, профессиональные образовательные организации становились центром жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль – и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды. Прежде всего, стоит

обратить внимание на выпускников: именно они могут стать главными наставниками для обучающихся.

3. Технология наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), а это критически важно в современном мире.

Скорость и продуктивность усвоения нового делают наставничество **перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира**, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:

1. **Ускорение изменений, нестабильность.** В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания обучающемуся, но формировать у него способность использовать их и действовать в мире, определяющими чертами которого стали нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность ситуаций и изменчивость.

2. **Беспрецедентная информационная насыщенность.** Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где формируется личность, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (подростка, молодого специалиста, студента) потребность в человеке, который станет для него «проводником». Именно наставник на основе доверительных отношений способен помочь подростку сориентироваться в насыщенной и противоречивой информационной и социальной среде, выставить приоритеты, регулировать «входящую информацию», очертить контур своей личности и интересов, управлять временем.

3. **Колоссальное количество социальных связей.** Постоянная включенность в поле социальных взаимодействий, прежде всего в социальных сетях, высокая частота и интенсивность общения - все эти относительно новые для человека состояния могут привести формирующуюся личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации. Параллельно с этими тенденциями наблюдается тренд на снижение интенсивности неформального общения, прежде всего с более зрелыми людьми, нарушается связь поколений. В образовательных организациях, где во многом и формируется личность человека, общение со взрослыми часто строго ограничено учебными ролями и субординацией. При этом неформальное общение с более зрелой личностью — это фактор формирования самостоятельности, самоопределения, развития коммуникационных навыков подростка.

В таких условиях **наставничество является перспективной и доступной технологией**, позволяющей создать открытое сообщество,

обогащать его и наладить неформальное общение подростка со взрослым на основе доверия и взаимообогащения. Способность ответить на данные глобальные вызовы при формировании личности делает технологию наставничества незаменимой в современной системе образования, позволяет повысить подготовленность нового поколения к самостоятельной взрослой жизни, реализовать свой потенциал и внести вклад в развитие страны.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров;
- адаптация обучающегося в новом учебном коллективе;
- повышение мотивации к учебе и улучшение образовательных результатов обучающегося, в том числе через участие в программах поддержки, академических и профессиональных соревнованиях, проектной и внеурочной деятельности, профориентационных программах, стажировках;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- формирование предпринимательского потенциала наставляемого (проактивное мышление, практикоориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.), в том числе через участие в проектных конкурсах и акселерационных программах;
- создание условий для осознанного выбора профессии обучающимся и формирование потенциала для построения успешной карьеры;
- адаптация учителя в новом педагогическом коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

2.4 Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества

Планируемые результаты реализации целевой модели наставничества:

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся, успешно прошедших профориентационные и иные мероприятия;

- улучшение психологического климата в образовательном учреждении как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и «экологичных» коммуникаций на основе партнерства;

- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий и личностного подхода к обучению;

- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента и сообщества благодарных выпускников.

Определение конкретных задач, решаемых с помощью программы наставничества, остается за администрацией образовательной организации, исходя из актуальных запросов обучающихся/педагогов, образовательной организации и региона.

Проблемы обучающегося общеобразовательной организации (далее – подростка), решаемые с помощью наставничества:

- низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость;

- отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации;

- невозможность качественной самореализации в рамках стандартной школьной программы;

- отсутствие условий для формирования активной гражданской позиции;

- низкая информированность о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностей;

- кризис идентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров;

- конфликтность, неразвитые коммуникативные навыки, затрудняющие горизонтальное и вертикальное социальное движение;

- отсутствие условий для формирования метапредметных навыков и метакомпетенций;

- высокий порог вхождения в образовательные программы, программы развития талантливых школьников;
- падение эмоциональной устойчивости, психологические кризисы, связанные с общей трудностью подросткового периода на фоне отсутствия четких перспектив будущего и регулярной качественной поддержки;
- проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные.

Отдельным блоком можно выделить **проблемы детей с ограниченными возможностями здоровья** (далее – ОВЗ). Их включение в систему наставнических отношений будет способствовать качественному развитию системы инклюзивного образования в общеобразовательных организациях с привлечением обыкновенных учеников. Среди основных проблем:

- не включенность детей с ОВЗ в образовательный процесс в силу психоэмоциональных затруднений, общая отстраненность, низкая мотивация к обучению;
- коммуникационные проблемы, возникающие вследствие непринятия ребенка коллективом.

Проблемы обучающегося профессиональной образовательной организации (далее – студента), **решаемые с помощью наставничества:**

- низкая мотивация к учебе, неудовлетворительные образовательные результаты, дисциплинарные затруднения;
- низкая информированность о карьерных и образовательных возможностях, отсутствие осознанного выбора пути будущего профессионального развития;
- трудности, связанные с невозможностью эффективно совмещать получение образования и рабочую деятельность по специальности;
- низкий уровень общей культуры, неразвитость метакомпетенций, отсутствие или неразвитость навыков целеполагания, планирования и самореализации, пессимистичные ожидания от будущего и самого общества;
- низкий уровень общепрофессиональных и профессиональных компетенций, как следствие – невостребованность на рынке;
- отсутствие мотивации и возможностей для участия в программах поддержки молодежи;
- невозможность реализовать свой предпринимательский или профессиональный потенциал в силу отсутствия опыта и ресурсов.

Проблемы региона, решаемые с помощью наставничества. На уровне региона, являющегося основным инициатором развития обновленной системы обучения и профессиональной подготовки школьников и студентов, также важно рассмотреть круг проблем, решаемых с помощью наставнического взаимодействия. Комплексное представление круга этих

задач поможет образовательным организациям претендовать на разностороннюю поддержку собственных инициатив со стороны администрации региона и общественное понимание необходимости внедрения новых подходов. Среди основных проблем следует выделить:

- низкие образовательные, спортивные и культурные результаты отдельных образовательных организаций;

- трудовая неустроенность молодежи, влекущая за собой падение уровня жизни, рост неблагополучия и миграцию ценных трудовых кадров в иные регионы;

- ценностная дезориентация молодежи, приводящая как к девиантному, так и нейтральному в плане гражданской активности поведению;

- отсутствие налаженной связи между разными уровнями образования в регионе;

- устаревание рабочих резервов, приводящее к инерционному движению региональных предприятий, сокращению числа инициатив и инноваций, падению эффективности работы.

С помощью внедрения наставнических программ в образовательные организации и на предприятия региона можно добиться комплексного улучшения образовательных и экономических результатов. Таким образом можно сформировать устойчивые пути взаимодействия между отдельными системами и поколениями, чувство сопричастности к жизни и развитию региона.

2.5 Общие требования к структуре управления региональными наставническими программами к кадровому обеспечению региональной системы реализации целевой модели наставничества

Структура управления процессом внедрения и реализации целевой модели наставничества включает в себя:

- *орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации*, осуществляющий государственное управление в сфере образования;

- *организация* (структурное подразделение организации), *наделенная* правовым актом высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации *функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу развития наставнических программ* на территории соответствующего субъекта Российской Федерации;

- *органы местного самоуправления* по решению вопросов местного значения в сфере образования;

- *организация* (структурное подразделение организации), *наделенная* правовым актом органа местного самоуправления *функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и*

мониторингу развития наставнических программ на территории соответствующего муниципального образования (далее – Региональный методический центр по наставничеству);

– *общеобразовательные организации, профессиональные образовательные организации, организации дополнительного образования,*

– *организации и индивидуальные предприниматели,* осуществляющие образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;

– *промышленные и иные предприятия, организации и индивидуальные предприниматели,* функционирующие на территории региона, имеющие или планирующие реализовать партнерские соглашения с образовательными организациями.

Кадровое обеспечение региональной системы реализации наставнических программ направлено на решение следующих задач:

– реализация наставнических программ по востребованным направлениям личностного развития, профессиональной подготовки детей и молодежи, дополнительного профессионального образования взрослых;

– разработка наставнических программ, в том числе краткосрочных, и обеспечение возможности непрерывного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных и профессиональных наставнических ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими наставническими практиками;

– вовлечение в реализацию целевой модели наставничества специалистов, имеющих высшее образование либо среднее профессиональное образование, в рамках направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования, соответствующих запросам наставляемых конкретной образовательной организации;

– вовлечение представителей общественно-деловых объединений и работодателей в реализацию наставнических программ конкретных образовательных организаций и обновление на основе наставнической методологии основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ.

2.6 Организация наставничества в образовательной организации

Функции организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ, при участии во внедрении целевой модели наставничества:

- участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставнических программ, реализации кадровой политики;

- участие в осуществлении персонифицированного учета детей и молодежи, участвующих в наставнических программах;

- обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;

- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Организация наставничества в образовательной организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение должностных лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством. Положение о наставничестве в образовательной организации является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику образовательной организации и функций участников, необходимый уровень компетенций кураторов и наставников, влияющих на реализацию наставничества.

Процесс реализации целевой модели наставничества в образовательной организации **предполагает разработку и издание ряда распорядительных ряда документов:**

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации;

- заседания Педагогического совета организации;

- формирование и утверждение Плана реализации программы наставничества;

- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом;

- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации;

- приказ о закреплении наставнических пар (групп).

Кадровая система реализации целевой программы наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества (подробнее см. раздел 6.9), **три главные роли.**

1. Наставляемый – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

2. Наставник – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

3. Куратор – сотрудник образовательной организации либо организации из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Реализация наставнической программы происходит через работу **куратора** с двумя базами: *базы наставляемых*, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях подростков - будущих участников программы; *базы наставников*.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей реализовать целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель организации-партнера программы, представитель региональной НКО, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества, волонтерства, образования и воспитания подростков.

В задачи куратора входит сбор и работа с базой наставников и наставляемых, организация обучения наставников, контроль за проведением всех этапов реализации целевой модели, решение организационных вопросов, мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных, причастных к программе, лиц,

Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, студенты, представители сообществ выпускников образовательной организации, педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, НКО и иных организаций, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

Наставляемым может стать любой обучающийся по программам среднего общего (рекомендуются учащиеся 6-11 классов) и среднего профессионального образования на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

2.7 Структурное представление целевой модели наставничества и этапы реализации программ наставничества

Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

Внешний контур образуют сотрудники некоммерческих организаций, средств массовой информации, участники бизнес-сообщества (корпорации, малый бизнес, трудовые и профессиональные ассоциации), в том числе работодатели, представители образовательных организаций, профессиональных ассоциаций психологов и педагогов, сотрудники органов власти в сфере здравоохранения и социального развития, представители региональной власти и органов местного самоуправления и другие субъекты и организации, которые заинтересованы в реализации программ наставничества.

Внутренний контур представляют руководитель и администрация образовательной организации, обучающиеся и их родители, молодые специалисты, педагоги, педагоги-психологи, методисты.

Работа с внешней средой – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы наставничества:

- информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);

- взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (бизнес-конференции, фестивали, встречи выпускников, форумы);

- привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями некоммерческих организаций, социальных служб, ассоциаций педагогов и психологов).

Ответственность за работу с внешней средой берут на себя:

- руководители и администрация организаций-участников (общеобразовательная организация, организация дополнительного образования, ПОО, предприятие);

- руководители и участники сообществ образовательной организации (школьного сообщества, сообщества благодарных выпускников), эндаумента.

- сотрудники региональных НКО, заинтересованные в реализации программы;

- специализированные отделы организаций-партнеров, отвечающих за PR, финансирование и менеджмент;

– куратор (кураторы) программы наставничества внутри образовательной организации.

Работа с внутренней средой – вся деятельность, направленная на поддержание программы внутри организации:

– взаимодействие с административной командой, педагогами и активными обучающимися для выбора куратора программы, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнения базы наставников;

– взаимодействие с обучающимися и их родителями для получения согласия на участие в программе, формирования базы наставляемых, сбора данных о наставляемых и обратной связи о ходе программы;

– взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для частичной оценки ее результатов и их представления на итоговом мероприятии. Ответственность за реализацию программы наставничества внутри образовательной организации берут на себя:

– администрация организаций-участников;

– куратор (кураторы) программы внутри образовательной организации;

– активные представители педагогического сообщества, педагоги-психологи, педагоги-организаторы;

– наставники-участники программы (на поздних этапах и частично).

Принципиально важно для успеха программы, особенно на этапе подготовки и запуска, осуществлять информационное сопровождение (информировать) о реализации программы наставничества как на уровне региона в целом, так и в образовательной организации. Важно заинтересовать сообщество, предоставить желающим (из числа сотрудников и обучающихся) возможность принять участие в программы.

Схематично **целевая модель реализации программы наставничества** в образовательной организации представлена на рисунке 1. Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно, для максимальной эффективности – по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает **семь основных этапов**.

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

Руководитель образовательной организации и куратор программы наставничества могут использовать последовательность этих этапов как основу **для формирования дорожной карты реализации программы наставничества**, которую можно расширить и наполнить с помощью представленных в данном документе форм наставничества.

В таблице 1 представлены **общие положения и структура целевой модели наставничества**.

Более подробно формы наставничества и этапы реализации программы рассмотрены в следующих разделах данных методических рекомендаций.

Схема целевой модели этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

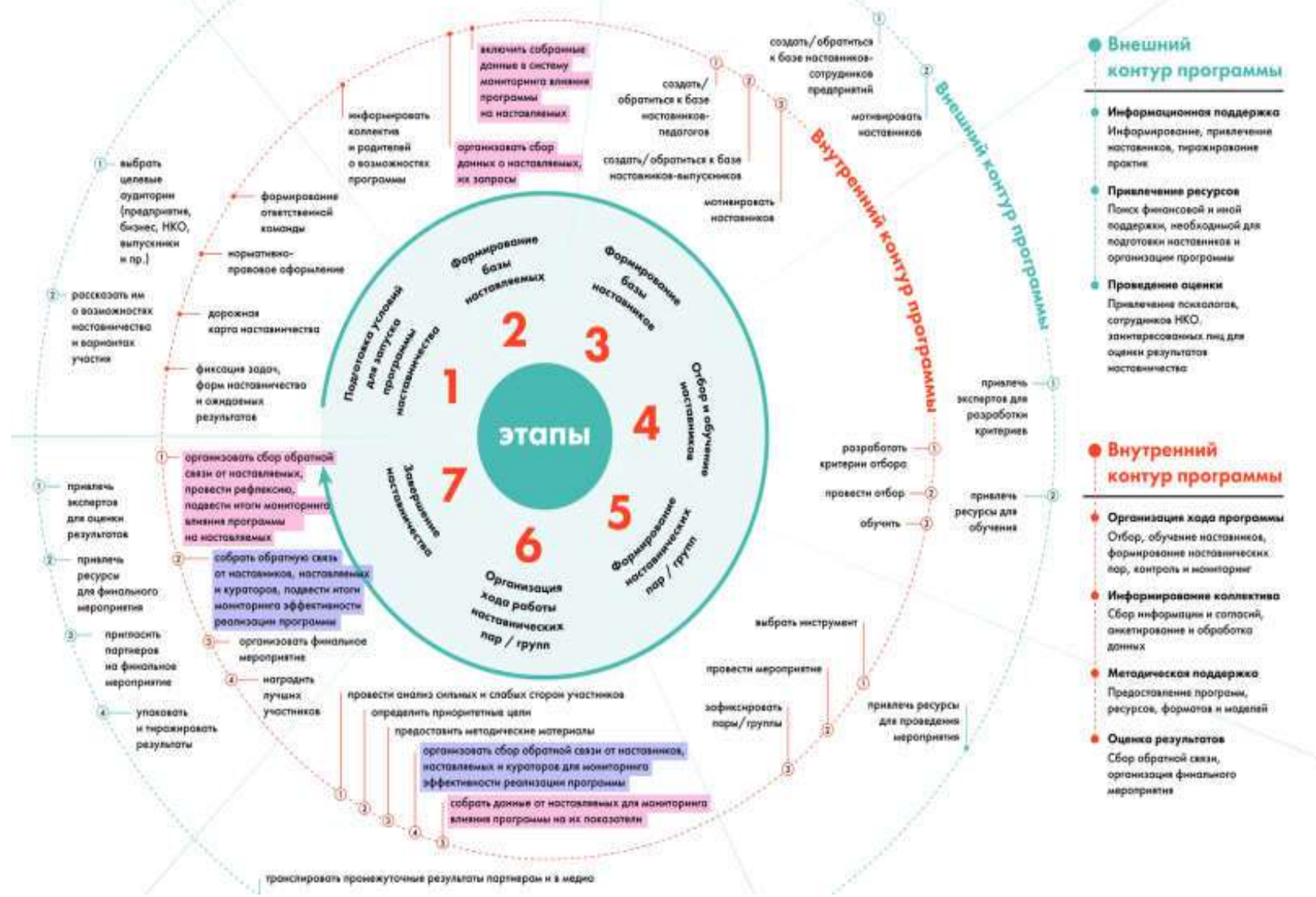


Рисунок 1 – Схема целевой модели реализации программы наставничества в образовательной организации

Таблица 1 – Целевая модель системы наставничества в образовательных организациях

Нормативно-правовое обоснование			
Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках которого к 2024 г. не менее 70 % школьников и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.			
Концептуальное обоснование			
<p>Наставничество – универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков и компетенций. Скорость и продуктивность усвоения новых знаний и умений, которую обеспечивает наставничество, делают его неотъемлемой частью современной системы образования. Наставничество становится перспективной технологией для достижения целей, которые национальный проект «Образование» ставит перед образовательными организациями: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации.</p>			
Компоненты системы наставничества			
Ценностно-смысловой	Содержательный	Технологический	Оценочно-диагностический
<p>Наставничество – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать опыт и раскрывать потенциал каждого человека.</p> <p>Объект наставничества – процесс передачи опыта.</p> <p>Субъекты: наставники и наставляемые.</p>	<p>Работа с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внешней средой; - наставниками; - наставляемыми; - родителями; - коллективом - организации. 	<p>Применяемые технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - интерактивные технологии; - тренинговые технологии; - проектные технологии; - консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы; - информационные технологии. 	<p>Мониторинг и оценка параметров программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организационного (эффективность системной планируемой деятельности); - научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); - личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)
Ожидаемые результаты реализации программ наставничества:			
<p>Повышение эффективности системы образования через:</p> <ul style="list-style-type: none"> -измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации: образовательных, спортивных, культурных; -развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала; -создание экологичной и плодотворной среды развития педагогов; 		<ul style="list-style-type: none"> - улучшение психологического климата в образовательной организации и создание сообщества готового оказывать ей поддержку; - рост числа обучающихся, способных самостоятельно строить индивидуальные образовательные/карьерные траектории; - привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона. 	

3. ПРИМЕРНЫЕ ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Форма наставничества – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы, выделяются **пять**:

- «ученик – ученик»
- «учитель – учитель»
- «студент – ученик»
- «работодатель – ученик»
- «работодатель – студент»

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом степени обучения/профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов трех факторов (элементов/участников) системы: наставляемого, наставника (и его организации/предприятия) и региона.

На основе данных форм наставничества могут быть разработаны и формы наставничества, внедряемые не только в образовательных организациях, но и на предприятиях и организациях реального сектора экономики региона.

Все представленные формы могут быть использованы не только для **индивидуального взаимодействия** (наставник – наставляемый), но и для **групповой работы** (один наставник - группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия - все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

Организация работы в рамках всех пяти форм не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) образовательных организаций, за исключением возможного привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.

Планируемые результаты реализации наставнических программ закрывают почти все ключевые проблемные зоны современной системы – от образовательных задач до вопросов благосостояния и экономического развития региона.

Система взаимодействия наставнических форм позволит создать в России широкое педагогическо-профессиональное движение,

включающее в единое сообщество представителей разных социальных групп, институтов и поколений, чьи усилия будут направлены на развитие образовательной и экономической систем России в целом и будущего поколения – детей и молодежи – в частности.

3.1 Форма наставничества «ученик – ученик»

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённое тем не менее строгой субординации. Вариацией данной формы является форма наставничества «студент – студент».

Цели и задачи формы наставничества:

– *цель* – поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения;

– *задачи взаимодействия* – помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

- *высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников;*

- *обучающиеся (наставляемые подросткового возраста) получат необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.*

Оцениваемые результаты:

– повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса (группы) и образовательной организации;

– численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;

– количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;

- снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Графическое представление взаимодействия: приведено на рисунке 2.

Портреты участников: в таблице 2 приведено описание портретов участников взаимодействия по данной форме наставничества.

Возможные варианты программы: вариации ролевых моделей внутри данной формы могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника (таблица 3). Аналогичные формы взаимодействия могут быть использованы и при организации наставничества *на предприятиях реального сектора*. молодые специалисты (новые сотрудники) оказывают взаимную поддержку.



Рисунок 2 – Графическое представление взаимодействия по форме наставничества «ученик – ученик».

Таблица 2 – Портрет участников взаимодействия по форме наставничества «ученик – ученик» («студент – студент»)

Наставник	Наставляемый	
	Пассивный	Активный
Активный обучающийся старшей ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, лидер класса (группы) или параллели, принимающий активное участие в жизни образовательной организации (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность, внеурочная деятельность). Возможный участник всероссийских детско-юношеских организаций или объединений.	Социально или ценностно дезориентированный обучающийся более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участия в жизни школы, отстраненный от коллектива.	Обучающийся с особыми образовательными потребностями - например, увлеченный определенным предметом, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов

Таблица 3 – Возможные варианты программы наставничества по форме «ученик – ученик» («студент – студент»)

Взаимодействие «успевающий – неуспевающий»	Взаимодействие «лидер – пассивный»	Взаимодействие «равный – равному»
классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов	психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков	в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый - креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом

Области применения в рамках образовательной программы: варианты применения в зависимости от типа образовательной организации (таблица 4) достаточно разнообразны, в том числе применение данной формы наставничества возможно в процессе взаимодействия наставника и наставляемого в режиме внеурочной деятельности. Возможны также интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, участие в конкурсах и олимпиадах, совместные походы на спортивные и культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

Таблица 4 – Области применения в рамках образовательной программы в зависимости от типа образовательной организации

Общеобразовательная организация	Профессиональные образовательные организации	Организации дополнительного образования
<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – классные часы, – внеурочная работа, – подготовка к мероприятиям школьного сообщества, – волонтерство, подготовка к конкурсам и олимпиадам 	<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – совместное посещение или организация мероприятий, – совместное участие в конкурсах и олимпиадах профессионального мастерства 	<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – создание клуба по интересам с лидером-наставником, – волонтерство

3.2 Форма наставничества «учитель – учитель»

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом (сотрудником), оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Цели и задачи формы наставничества:

– *цель* – успешное закрепление на месте работы или в должности молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне;

– *задачи взаимодействия.* способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; *развивать* интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; *ориентировать* начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; *прививать* молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

– *высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в профессиональную работу, культурную жизнь образовательной организации (предприятия), усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов, что*

окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в организации;

– наставляемые сотрудники *получат необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации*, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Оцениваемые результаты:

– повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;

– рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации);

– качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым классах (группах);

– сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;

– рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

Графическое представление взаимодействия: приведено на рисунке 3.

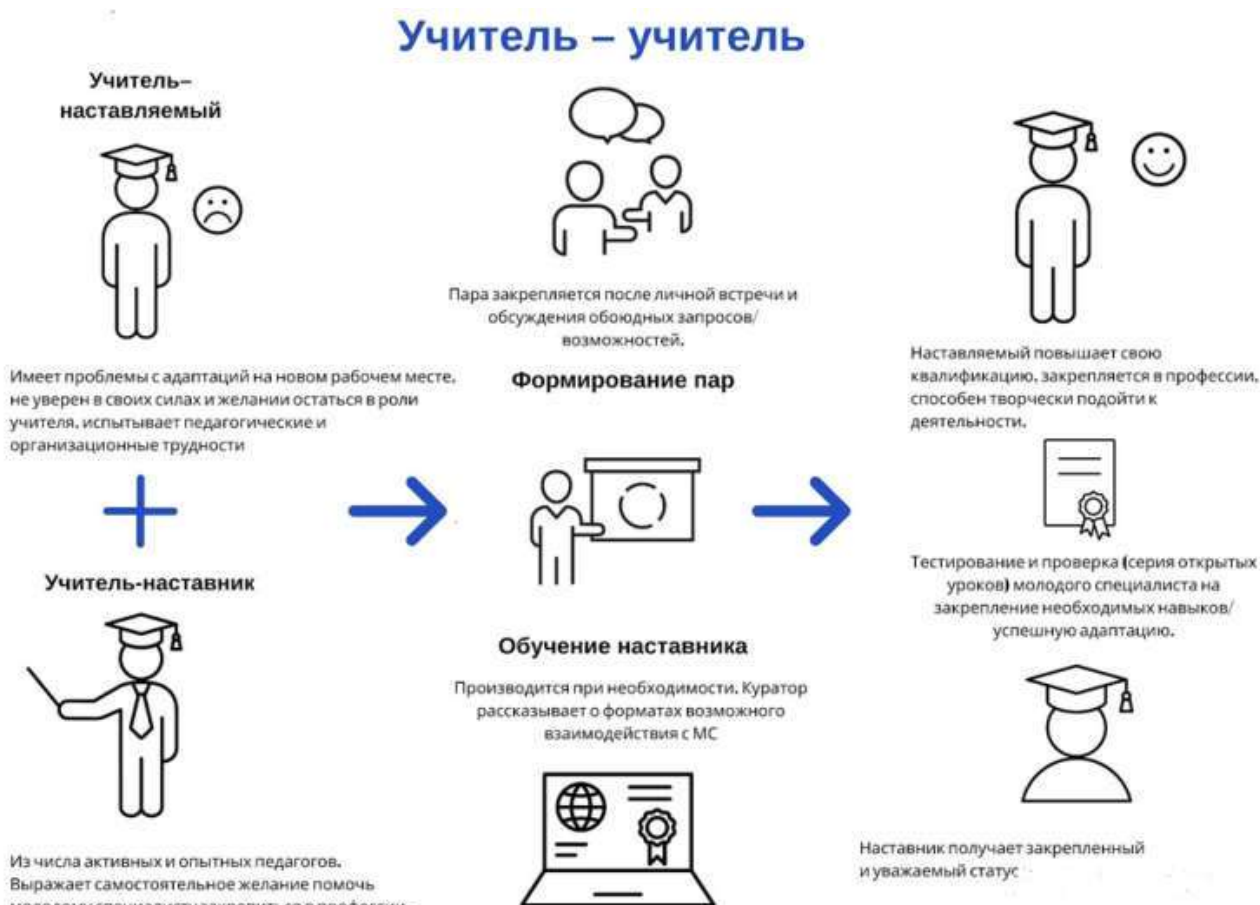


Рисунок 3 – Графическое представление взаимодействия по форме наставничества «учитель – учитель»

Портреты участников: в таблице 5 приведено описание портретов участников взаимодействия по данной форме наставничества.

Возможные варианты программы: вариации ролевых моделей внутри формы могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника (таблица 6).

На *предприятиях реального сектора* такая форма взаимодействия может принимать аналогичные пары, например, взаимодействия «опытный специалист – молодой специалист», «лидер профессионального сообщества – специалист (профессионал), испытывающий проблемы», «специалист-новатор –специалист-консерватор», «опытный рабочий – неопытный рабочий».

Таблица 5 – Портрет участников взаимодействия по форме наставничества «учитель – учитель» – на примере образовательной организации

Наставник		Наставляемый
Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.		Молодой специалист, имеющий малый опыт работы (до 3 лет), испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями.
Наставник-консультант	Наставник-предметник	Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.
Создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.	Опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.	

Области применения в рамках образовательной программы:

– как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования;

– создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Таблица 6 – Возможные варианты программы наставничества по форме «учитель – учитель» (на примере ролей для образовательной организации)

Взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист»	Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»	Взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог»	Взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник»
классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы	конкретная психологическая поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив	в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями	в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.)

3.3 Форма наставничества «студент – ученик»

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие обучающегося (обучающихся) общеобразовательной организации (ученик) и обучающегося профессиональной образовательной организации, либо студента образовательной организации высшего образования (студент), при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Цели и задачи формы наставничества:

– *цель* – успешное формирование у ученика представлений о следующей ступени образования, улучшение образовательных результатов и мотивации, расширение метакомпетенций, а также появление ресурсов для осознанного выбора будущей личностной, образовательной и профессиональной траекторий развития;

– **задачи взаимодействия.** помощь в определении личных образовательных перспектив, осознании своего образовательного и личностного потенциала; *осознанный выбор* дальнейших траекторий обучения; *развитие* гибких навыков (коммуникация, целеполагание, планирование, организация); *укрепление связи* между региональными образовательными организациями и повышение процента успешно перешедших на новый уровень образования, формирование устойчивого студенческого и школьного сообществ.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

– повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся среднего и старшего подросткового возраста в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования;

– снижение доли ценностно дезориентированной молодежи;

– активное развитие гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;

– улучшение образовательных, культурных, спортивных и иных результатов и укрепление школьного сообщества.

Оцениваемые результаты:

– повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации;

– количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов обучающихся;

– снижение числа социально и профессионально дезориентированных обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;

– увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

– увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки.

Графическое представление взаимодействия: приведено на рисунке 4.

Портреты участников: в таблице 7 приведено описание портретов участников взаимодействия по данной форме наставничества.

Возможные варианты программы: вариации ролевых моделей внутри данной формы могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника (таблица 8).

На *предприятиях* такая форма наставничества будет аналогична форма наставничества между специалистами, имеющих разный уровень квалификации и ступень в иерархии управления, например, «ведущий специалист – специалист», в том числе наставляемый и наставник могут

быть из разных предприятий. Целесообразно использовать при форматировании кадрового резерва на ту или иную должность.



Рисунок 4 – Графическое представление наставнического взаимодействия по форме наставничества «студент – ученик»

Таблица 7 – Портрет участников взаимодействия по форме наставничества «студент – ученик»

Наставник	Наставляемый	
	Пассивный	Активный
<p>Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою "творческую энергию" и интересы другим. Образец для подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности.</p>	<p>Низко мотивированный, дезориентированный ученик старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.</p>	<p>Мотивированный к получению большего объема информации о карьерных и образовательных возможностях ученик, желающий развить собственные навыки и приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения.</p>

Таблица 8 – Возможные варианты программы наставничества по форме «студент – ученик»

Взаимодействие «успевающий – неуспевающий»	Взаимодействие «лидер – равнодушный»	Взаимодействие «равный – другому»	Взаимодействие «куратор – автор проекта»
классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины	психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество	в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность	совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки

Области применения в рамках образовательной программы: варианты применения в зависимости от типа образовательной организации (таблица 9), в том числе взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности, а также возможна интеграция в классные часы, участие в конкурсах и олимпиадах, создание проектных работ, совместные походы на спортивные, культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество.

Таблица 9 – Области применения в рамках образовательной программы в зависимости от типа образовательной организации

Общеобразовательная организация	Профессиональные образовательные организации	Организации дополнительного образования
– проектная деятельность, – классные часы, – внеурочная работа, – мероприятия школьного сообщества, – экскурсии в место обучения наставника, – присутствие на занятиях (определение образовательной траектории)	– проектная деятельность, – краткосрочное или целеполагающее наставничество, – экскурсии в место обучения наставника, – выездные мероприятия, – совместное создание проекта или продукта	– проектная деятельность, – создание клуба по интересам с лидером-наставником, – создание продукта, выездные мероприятия, – экскурсии в место обучения наставника, – присутствие на занятиях (определение образовательной траектории)

3.4 Форма наставничества «работодатель – ученик»

Описание формы наставничества: предполагает взаимодействие обучающегося старших классов средней школы (ученик) и представителя регионального предприятия (организации) (профессионала), при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией.

В данной и последующей («работодатель – студент») формах следует понимать термин «работодатель» в широком смысле: взрослый человек, имеющий богатый личный или профессиональный опыт, сотрудник предприятия или организации, который может как иметь цель привлечь новых молодых сотрудников на свое предприятие (организацию), так и осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного опыта, поддержки наставляемого и обоюдного развития навыков.

Цели и задачи формы наставничества:

– *цель* – успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся;

– *задачи взаимодействия.* *помощь в раскрытии* и оценке своего личного и профессионального потенциала; *повышение осознанности* в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров; развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций; *помощь в приобретении опыта* и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

– *повышение уровня мотивированности и осознанности* обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования;

– *создание устойчивого партнерства представителей предприятий, предпринимателей и образовательных организаций, занимающихся* всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив;

– *рост числа образовательных и стартап-проектов;*

– *улучшение экономического и кадрового потенциалов* региона.

Оцениваемые результаты:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона образовательной организации;
- численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности (совместно с наставником);
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;
- численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников.

Графическое представление взаимодействия: приведено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Графическое представление наставнического взаимодействия по форме наставничества «работодатель – ученик»

Портреты участников: в таблице 10 приведено описание портретов участников взаимодействия по данной форме наставничества.

Таблица 10 – Портрет участников взаимодействия по форме наставничества «работодатель – ученик»

Наставник	Наставляемый	
	Пассивный	Активный
Неравнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией (возможно, подтвержденной соревнованиями или премиями). Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же образовательной организации, член сообщества благодарных выпускников.	Плохо мотивированный, дезориентированный обучающийся, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри образовательной организации и ее сообщества	Социально активный обучающийся с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков

Возможные варианты программы: вариации ролевых моделей внутри данной формы могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. (таблица 11).

Таблица 11 – Возможные варианты программы наставничества по форме «работодатель – ученик»

Взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель»	Взаимодействие «коллега – молодой коллега»	Взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник»
мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории	совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора	профессиональная поддержка, направленная на развитие определенных навыков и компетенций, необходимых для будущего трудоустройства

Области применения в рамках образовательной программы: варианты применения в зависимости от типа образовательной организации (таблица 12), в том числе взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме урочной, внеурочной и проектной деятельности, а так же возможна интеграция в классные часы, курс предметов, связанных с деятельностью организации наставника, совместное участие в конкурсах, выполнение проектных работ, способствующих развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное, студенческое и предпринимательское сообщества.

Таблица 12 – Области применения в рамках образовательной программы в зависимости от типа образовательной организации

Общеобразовательная организация	Профессиональные образовательные организации	Организации дополнительного образования
<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – классные часы, – внеурочная работа, – профориентационные мероприятия, – педагогические игры на развитие навыков и компетенций, – встречи с представителями предприятий, – экскурсии на предприятия, – демодни, – конкурсы проектных ученических работ, – дискуссии, – бизнес-проектирование, – ярмарки. 	<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – бизнес-проектирование, – ярмарки вакансий, – конкурсы проектных ученических работ, – дискуссии, – экскурсии на предприятия, – краткосрочные и долгосрочные стажировки. 	<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – выездные мероприятия, – экскурсии на предприятия, – конкурсы и гранты от предприятий.

3.5 Форма наставничества «работодатель – студент»

Описание формы наставничества: предполагает создание эффективной системы взаимодействия организаций, осуществляющих деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования и представителя регионального предприятия (организации) (профессионал) с целью получения обучающимися (студенты) актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием (организацией) - подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем.

Особенно стоит отметить значимость данной формы наставничества для организации работы будущих «технологических лидеров». Подобный

тип мышления может возникнуть у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач, находящихся на пересечении проектной и предпринимательской деятельности. Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных кружков и/или программ наставничества. Со стороны компаний, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, прототипов, готовых продуктов, актуальных бизнес-решений, а также подготовку востребованных сотрудников.

Цели и задачи формы наставничества:

– *цель* – получение студентом (группой студентов) актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации;

– *задачи взаимодействия.* *помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития; повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам и развитие у студента интереса к трудовой деятельности в целом.*

Ожидаемые результаты правильной организации работы наставников:

– *повышение уровня мотивированности и осознанности* студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность;

– *расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий* с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии субъекта Российской Федерации в долгосрочной перспективе;

– *адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы*, когда студент решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности (наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что студентам передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, их мотивируют и корректируют работу).

Оцениваемые результаты:

- улучшение образовательных результатов студента;
- численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты, успешно прошедших промежуточную аттестацию;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с наставником;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций.

Графическое представление взаимодействия: приведено на рисунке 6.



Рисунок 6 – Графическое представление наставнического взаимодействия по форме наставничества «работодатель – студент».

Портреты участников: в таблице 13 приведено описание портретов участников взаимодействия по данной форме наставничества.

Таблица 13 – Портрет участников взаимодействия по форме наставничества «работодатель – студент»

Наставник	Наставляемый	
	Пассивный	Активный
Неравнодушный профессионал с большим (от 7 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией. Имеет стабильно высокие показатели в работе. Способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем участке работы, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же образовательной организации, член сообщества благодарных выпускников.	Дезориентированный студент, у которого отсутствует желание продолжать свой путь по выбранному (возможно, случайно или в силу низких образовательных результатов в средней школе) профессиональному пути, равнодушный к процессам внутри образовательной организации.	Проактивный студент с особыми образовательными потребностями, определившийся с выбором места и формы работы, готовый к самосовершенствованию, расширению круга общения, развитию метакомпетенций и конкретным профессиональным навыкам и умениям.

Возможные варианты программы: вариации ролевых моделей внутри данной формы могут различаться различаются, исходя из уровня подготовки и мотивации наставляемого (таблица 14).

Таблица 14 – Возможные варианты программы наставничества по форме «работодатель – студент»

Взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель»	Взаимодействие «успешный профессионал – студент, выбирающий профессию»	Взаимодействие «коллега – будущий коллега»	Взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник»
мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков, необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории	краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту или группе студентов возможности и перспективы конкретного места работы	совместная работа по развитию творческого, предпринимательского, прикладного (модель, продукт) или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, способными оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора	профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство. В этой ролевой модели конкретной формы, при регулярной занятости сотрудника в роли наставника с целью привлечения им новых молодых кадров в организацию, возможно и рекомендуется поощрение наставника дополнительными днями отпуска в счет потраченных на наставническую деятельность и иными формами нематериального поощрения

Области применения в рамках образовательной программы:
 варианты применения в зависимости от типа образовательной организации (таблица 15)

Таблица 15 – Области применения в рамках образовательной программы в зависимости от типа образовательной организации

Профессиональные образовательные организации	Организации дополнительного образования
<ul style="list-style-type: none"> – практико-ориентированные образовательные программы, – проектная деятельность, – бизнес-проектирование, – ярмарки вакансий, – конкурсы проектных работ, – дискуссии, – экскурсии на предприятия, – краткосрочные и долгосрочные стажировки 	<ul style="list-style-type: none"> – проектная деятельность, – выездные мероприятия, – экскурсии на предприятия, – гранты от предприятий, – отдельные рабочие программы и курсы, возглавляемые представителем предприятия

4. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В таблице 16 представлены основные этапы реализации программы наставничества, а также соответствующие им мероприятия внешнего и внутреннего контуров для распределения процессов, назначения ответственных и контроля.

Таблица 16 – Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

Этап	Работа с внутренней средой	Работа с внешней средой
1. Подготовка условий для запуска программы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества; - информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся, педагогов, молодых специалистов; - сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; - определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; - сформировать дорожную карту внедрения целевой модели наставничества, определить необходимые для реализации ресурсы - внутренние и внешние 	<ul style="list-style-type: none"> - Определить заинтересованные в наставничестве аудитории в зависимости от выбранной формы наставничества; - информировать аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия
2. Формирование базы наставляемых	<ul style="list-style-type: none"> - Информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; - организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; - включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых 	-

<p>3. Формирование базы наставников</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Информировать коллектив, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о запуске; - собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся 	<ul style="list-style-type: none"> - Взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; - мотивировать наставников
<p>4. Отбор и обучение наставников</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Разработать критерии отбора наставников под собранные запросы; - организовать отбор и обучение наставников 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; - найти ресурсы для организации обучения (через некоммерческие организации, предприятия, гранты, конкурсы)
<p>5. Формирование наставнических пар или групп</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп; - обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар или групп
<p>6. Организация работы наставнических пар или групп</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы; - проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды; - при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и); - организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; - собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; - разработать систему поощрений наставников 	<ul style="list-style-type: none"> - Промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы и медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы

7. Завершение наставничества	<ul style="list-style-type: none"> - Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; - организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; - реализовать систему поощрений наставников; - организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов; - сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли 	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; - пригласить представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие; - популяризировать лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров
------------------------------	---	---

4.1 Этап подготовки условий для запуска программы наставничества

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его **задачи**:

- получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;
- собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и выбрать соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри образовательной организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых - педагогов и обучающихся - и выбрать

формы наставничества, чьи ролевые модели подходят для реализации задач.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).

Результат этапа: дорожная карта внедрения целевой модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

4.2 Этап формирования базы наставляемых

Основная **задача** этапа заключается в выявлении конкретных проблем обучающихся и педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких **проблем** могут быть низкая успеваемость, буллинг, текучка кадров, отсутствие мотивации у обучающихся, отсутствие внеурочной и досуговой составляющей в жизни организации, низкие карьерные ожидания у педагогов, подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т.д.

Работа на этапе **сфокусирована на внутреннем контуре** – на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых, принципах безопасной коммуникации.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным причислением обучающихся или педагогов к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым или его законным представителем согласия на обработку персональных данных.

Значимая часть работы посвящена **мониторингу**, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений. Для составления полной картины следует выделить основные направления

сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики. Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие (подробнее см. раздел 9 "Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества").

Результат этапа: сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

4.3 Этап формирования базы наставников

Главная **задача** этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций);

- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

- родителей обучающихся - активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе;

- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);

- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;

- сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества;

- представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков: **информирование и сбор данных**. Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Информирование включает:

- *распространение* информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах;
- *взаимодействие* с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;
- *мотивирование*, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть **сформированы три основные базы** (четвертой вариацией является база учеников для формы наставничества "ученик - ученик"):

– **база выпускников**. включает успешных выпускников, по возможности трудоустроенных, имеющих мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей родной образовательной организации и положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей;

– **база наставников от предприятий и организаций**. включает опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии собственных сотрудников через программу наставничества, а также подготовке будущих лояльных и должным образом обученных кадров; может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию;

– **база наставников из числа активных педагогов**. включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

Результат этапа: формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций. База

наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества. Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

4.4 Этап отбора и обучения наставников

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может понадобиться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

Для отбора наставников необходимо:

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Для организации обучения наставников необходимо:

- *составить программу обучения наставников*, определить ее сроки;
- *подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику*, используя в том числе представленные в данной целевой модели, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- *выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей)*, при этом в роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества, а также приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники – участники программ наставничества других организаций.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать:

- установление позитивных личных отношений с наставляемым;

- помощь наставляемым в развитии жизненных навыков;
- повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами;
- помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении профессиональных навыков.

Процесс обучения делится на два этапа: первичное обучение и обучение в процессе деятельности. **Структура и программа обучения** являются одинаковыми для наставников всех пяти форм наставничества.

Первичное обучение наставников всех форм ведется по одинаковой схеме из трех частей.

1. Самоанализ и навыки самопрезентации.
2. Обучение эффективным коммуникациям.
3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

Вторичное обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества (встреча-знакомство и встреча «решение пробной задачи») и возникнут вопросы по наставнической деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему (при ее наличии) и выбрать правильную стратегию ее решения.

Наставников следует обучить прежде всего **двум стилям взаимоотношений с наставляемым** - развивающему и инструментальному:

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности; развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

Результат этапа: сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

4.5 Этап формирования пар «наставник – обучаемый (наставляемый)», групп «наставник – наставляемые»

Основная **задача** этапа - сформировать пары "наставник - наставляемый" либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям. Основные **критерии:**

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

– у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. *Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 - 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).*

2. *Получить обратную связь от участников общей встречи - как от наставников, так и наставляемых.* Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами:

– с кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

– кто может помочь вам достичь желаемых целей?

– с кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

– кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?

3. *Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений.* Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несовпадения. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару.

4. *Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора.* Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

Результат этапа: сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы.

4.6 Этап организации хода реализации программы наставничества

Главная **задача** данного этапа - закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает:

– встречу-знакомство;

- пробную рабочую встречу;
- встречу-планирование;
- комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;
- итоговую встречу.

На этом этапе ведется активная работа по **мониторингу**:

- получение обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.

Результат этапа: стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

4.7 Этап завершения программы наставничества в образовательной организации

Основные **задачи** этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

- 1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);
- 2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников,

почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Публичное подведение итогов и популяризация практик. Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля). Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников. Долгосрочная цель публичного подведения итогов - усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний-партнеров.

Результат этапа: достигнутые цели программы наставничества, собранные лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущенные процессы пополнения базы наставников и наставляемых.

Более подробно каждый этап рассмотрен в Методических рекомендациях по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

5. НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНА

5.1 Преимущества внедрения института наставничества на предприятиях реального сектора экономики

Безусловно, рассмотренные выше **формы наставничества**, рассмотренные преимущественно в контексте их применения для образовательных организаций, **могут быть модифицированы и видоизменены под цели и задачи организации наставничества на предприятиях** реального сектора экономики. В данном пункте приведен обзор материалов современных практических исследований в области наставничества.

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.

Под **развитием персонала** понимаются все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников. Основными элементами системы развития персонала являются приобретение опыта, обучение и наставничество. Институт наставничества не нов: идея получила широкое распространение в нашей стране еще в советское время; она очень популярна и в западных странах. Сегодня для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Неудивительно, что **наставничество** стало рассматриваться как **ключевая стратегия в управлении** многими организациями. Вследствие этого изменились сами **модели наставничества** и с точки зрения практики развития персонала было бы неправильно этого не замечать.

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.

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

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 общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков более опытным человеком менее опытному. В более широком, современном значении наставник — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который:

– помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации;

– содействует их профессиональному развитию, карьерному росту;

– участвует в оценке результатов их деятельности.

– с одной стороны, представляет интересы сотрудника в отношениях с компанией, а с другой, — является ее представителем для сотрудника.

Система наставничества представляет собой организационную структуру по улучшению человеческого капитала – основы любого предприятия, ведь, в конечном счете, задача управления результативностью компании (например, для производственного предприятия – это увеличения выпуска продукции, для здравоохранения – число вылеченных людей, для малого бизнеса – количество привлеченных клиентов и т.д.) состоит в обеспечении её превосходства перед конкурентами именно в человеческом капитале (рис. 7), который, в отличие от других конкурентных преимуществ, скопировать сложно.



Рисунок 7 – Линейная схема развития человеческого капитала с использованием наставничества на предприятии.

Кто больше других заинтересован во внедрении и развитии системы наставничества? Опыт показывает, что пользу получают все участники этого процесса:

- **наставник** развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (это очень важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена);

- **сотрудник** получает своевременную помощь на этапе интеграции в компанию, поддержку в профессиональном и карьерном развитии;

– **компания** стабилизирует численность коллектива (снижается текучесть кадров), формирует команду высококвалифицированных лояльных сотрудников;

– **служба управления персоналом** получает мощный поддерживающий ресурс: в компаниях с развитой системой наставничества наставники задействованы практически во всех основных HR-процессах.

5.2 Портрет наставника и его ключевой функционал

Наставник должен занимать должность хотя бы на один-два уровня выше своего подопечного: такой «разрыв» обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу знаний. Начиная с определенного должностного уровня, наставничество может (и должно) быть одним из требований, определяющих дальнейший карьерный рост самого наставника.

Желательно, чтобы роль наставника выполнял «посторонний» сотрудник: практика показывает, что непосредственного руководителя скорее интересуют текущие результаты работы подчиненного, а не перспективы его развития или карьеры, да и субъективности в отношениях при этом больше. (Однако если отношения руководителя и подчиненного строятся на доверии и партнерстве, то такой вариант тоже возможен.)

Хороший наставник должен отличаться целым рядом **положительных качеств**, в частности:

– обладать высоким уровнем лояльности к компании, быть носителем ключевых ценностей корпоративной культуры;

– иметь системное представление о работе своего подразделения и компании в целом;

– обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности;

– иметь желание быть наставником, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве; что важно — от наставника требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы;

– быть готовым инвестировать свое время в развитие другого человека (это один из самых болезненных вопросов: стать хорошим наставником невозможно, если стремление помогать не является для человека безусловной ценностью);

– быть способным к конструктивной критике: главное слово здесь — «конструктивная» (когда наставник дает оценку действий того или иного сотрудника, это не должно напоминать критический анализ — оценка в

первую очередь должна содержать конкретные предложения по улучшению работы);

– проявлять инициативу и регулярно предоставлять обратную связь: хороший наставник — всегда в курсе проблем сотрудника, а если у подопечного появляются проблемы в работе или взаимоотношениях, он не дожидается окончания года (когда на встрече по подведению итогов можно зафиксировать несделанное), а принимает меры немедленно, чтобы своевременно скорректировать действия сотрудника.

Процессы, сопровождаемые наставником

В компаниях, специализирующихся на оказании профессиональных услуг, наставник сопровождает ряд процессов, в которых принимает участие сотрудник: адаптация, управление эффективностью деятельности и обучение.

Адаптация. Каждый из нас когда-то оказывался в роли новичка, поэтому мы помним, как важно быстро войти в курс дела, как велика в первые дни работы потребность в получении нужной информации. Конечно, новый сотрудник получает необходимую информацию из многих источников — от рекрутера на этапе интервью, на ориентационной сессии от сотрудников отдела персонала, от секретаря, от руководителя подразделения... Задача наставника не в том, чтобы рассказать новичку о принятых в компании процедурах, познакомить с коллегами и т. д. Его роль в процессе адаптации гораздо сложнее и ответственнее — он должен:

- помочь сотруднику понять и принять свой новый статус в организации;
- освоить новые нормы поведения;
- ознакомиться с корпоративными ценностями;
- помочь наладить и поддерживать взаимоотношения с коллективом;
- помочь сотруднику сформировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения его функциональных обязанностей и т. д.

В обязанности наставника входит также определение целей на период испытательного срока, подведение итогов по его завершении и принятие решения о его прохождении. Для подведения итогов о прохождении испытательного срока наставник должен встретиться со своим подопечным и проанализировать, были ли достигнуты поставленные цели, и если нет, то почему. В компаниях, где принят более формализованный подход, наставник по итогам встречи заполняет специальную анкету. Подписывая ее, сотрудник знакомится с результатами оценки прохождения испытательного срока — то есть получает первую формальную обратную связь.

Управление эффективностью деятельности. Этот процесс включает в себя две составляющие: 1) годовое планирование и 2) оценку деятельности (рисунок 8).



Рисунок 8 – Схема взаимоотношений «наставник — наставляемый»

1. Годовое планирование (постановка целей и разработка плана развития). В компаниях, которые используют технологии управления по целям, каждый сотрудник в начале года должен определить индивидуальные цели и сформировать план развития на предстоящий год. Эти цели могут быть уточнены и скорректированы в середине года — во время процедуры промежуточной оценки деятельности. Обязанности наставника на этапе постановки целей:

- обеспечить понимание сотрудником стоящих перед компанией и его подразделением задач;
- скорректировать и утвердить его цели на год;
- оценить компетенции сотрудника;
- обсудить карьерные возможности сотрудника;
- помочь разработать индивидуальный план развития.

Наставник должен поощрять своего подопечного ставить перед собой амбициозные и в то же время реальные цели, а также занимать проактивную позицию при планировании своего развития.

2. Оценка деятельности (промежуточная и итоговая). Обратная связь. Наставничество — это непрерывный процесс, поэтому хороший наставник дает сотруднику обратную связь по мере необходимости (а не один раз в конце года). Инициировать встречи может как сам сотрудник, так и его наставник, причем столько раз, сколько они сочтут нужным — здесь нет каких-либо ограничений. Кроме того, наставник дает неформальную спонтанную обратную связь. Регулярная обратная связь помогает сотрудникам более четко и объективно оценить результаты своей работы, а при необходимости — вовремя исправить ошибки.

В течение года наставник обязан провести, как минимум, две встречи в рамках процесса оценки деятельности (промежуточной и итоговой). На промежуточной (как правило, полугодовой) встрече наставник отмечает прогресс за прошедший период и корректирует план действий до конца

года. Если в компании практикуется коллективное обсуждение оценки результатов деятельности сотрудника, наставник собирает информацию, опрашивая всех вовлеченных (включая сотрудников, для которых наставником является его наставляемый), а также готовит свои комментарии и аргументы, чтобы представлять и защищать своего подопечного на таких собраниях. На итоговой встрече с сотрудником наставник объявляет и аргументирует итоговую оценку, обсуждает его достижения, неудачи и области для развития, а также снимает возможные противоречия.

Ясность целей и своевременная, конструктивная оценка успешности их достижения повышает заинтересованность людей в работе, эмоционально поддерживает и мотивирует их.

Обучение. Сотрудник получает новые знания и навыки не только во время формального обучения, но и непосредственно в процессе работы. Задачи наставника в этой области:

- оценивать степень вовлеченности подопечного в работу;
- отслеживать его привлечение к различным проектам (как клиентским, так и внутренним);
- ходатайствовать о привлечении сотрудника к работе на разных участках для получения разнообразного опыта.

В процессе работы наставник передает закрепленному сотруднику собственные знания и опыт, а также помогает ему получить необходимые знания от других коллег. Если говорить о формальном обучении, то роль наставника заключается в определении потребности подопечного в обучении, содействии его обучению на внутренних и внешних семинарах и тренингах, а в случае необходимости — ходатайстве об этом перед руководителями подразделения и компании.

Оценка эффективности работы наставников

Для определения эффективности системы наставничества в целом и оценки работы конкретных наставников можно использовать различные виды опросов:

1) целенаправленные — для определения степени удовлетворенности системой наставничества и работой наставников в компании;

2) более общие, в которые инкорпорированы вопросы о наставничестве, например:

- обзоры удовлетворенности и вовлеченности (для получения общей картины);
- «оценка 360 градусов» (для получения индивидуальной информации по каждому наставнику).

Объективно оценить эффективность работы наставника достаточно сложно. Формальными критериями оценки могут служить:

- количество встреч наставника со своим подопечным;

- своевременность заполнения оценочных форм и т. п.

В то же время формальные показатели мало что говорят о качестве работы наставника, поэтому для оценки эффективности оправданно использовать косвенные показатели, такие как:

- успешность адаптации нового сотрудника в компании;
- эффективное выполнение подопечным своих профессиональных обязанностей;
- очевидный профессиональный рост и развитие сотрудника и т. п.

Однако успехи подопечного не могут быть единственным критерием оценки, поскольку в работе наставника очень многое зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Это как раз тот случай, когда нужно ценить не только результат, но и усилия по его достижению.

5.3 Типология и формы наставничества: обзор существующих подходов

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих **задач**: трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник; выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности; педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций); 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 (табл. 16);
- 2) по типам образовательных дефицитов.

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.

Таблица 16 – Типы наставничества (по типам базового процесса)

Типы базового процесса	Варианты институционализации наставничества
1. Личностное развитие	Коуч, тьютор
2. Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
3. Социализация	Общественный воспитатель
4. Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
5. Самообразование	Тьютор
6. Профессиональное самоопределение	Наставник в профориентации, ментор, психолог-профконсультант
7. Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (наставник)
8. Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
9. Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор

Каждая из вариантов институционализации наставничества имеет свои особенности, например:

1. **Ментор** (от лат. Mentos – намерение, цель, дух, mon-i-tor – тот, кто наставляет) – руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель. **Менторинг** предполагает целенаправленную передачу опыта стажеру более опытным сотрудником по типу «делай как я».

2. **Тьютор** (от лат. Tutorem – наставник, опекун) – в значении «старший, назначенный опекать младшего студента в процессе обучения».

«**Тьюторинг**» направлен на сопровождение процесса корпоративного обучения стажера, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.

3. **Коуч** (англ. coach – тренер) – это опытный сотрудник, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем. «**Коучинг**» обеспечивает раскрытие потенциала личности обучаемого.

4. **Фасилитатор** (англ. facilitator, от лат. Facilis – легкий, удобный) – это опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.

5. **Мастер производственного обучения** (мастер ПО) – педагогический работник в учреждениях начального и среднего профессионального образования России, осуществляющий проведение учебной практики – обучение учащихся практическим навыкам какой-либо профессии.

6. **Общественный воспитатель** – это наставник несовершеннолетнего, который направляет его на правильный жизненный путь.

7. **Наставник**. Эксперт и опытный специалист, который показывает, как надо делать что-либо. Наставник поправляет и говорит, как надо. Просит сделать правильно. Наставляемый делает все сам, но есть границы того, как надо делать.

8. **Консультант**. Это человек, который дает «рецепт» под конкретную определенную ситуацию. То есть наставляемый приходит с индивидуальным запросом, проблемой, а консультант находит решение. Решения всегда разные, адаптированные под конкретный случай. Возможно, предложит решения с учетом различных сценариев развития ситуации. Выбор сценария делает сам наставляемый.

Формы организации наставничества:

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

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

3. **Коллективная** – организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) обучающихся, обладающих различными типами образовательных дефицитов.

4. **Взаимная** (peer) – организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

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

Если говорить более развернуто по отдельным позициям, то **коучинг** – это искусство слушать, а не говорить. Установив связь с собеседником, коуч задает вопросы для того, чтобы узнать, почему менеджеру нужна помощь: каковы конкретные внутренние проблемы или сложности, требующие решения; цели, нуждающиеся в согласовании; насколько реально выполнение целей с учетом имеющихся возможностей; наличие ресурсов и степень контроля за ними со стороны менеджера; пути продвижения к успеху.

Процесс коучинга не зависит от содержания проблемы или задачи. Коуч должен быть абсолютно открытым и мыслить гибко, так как все управленцы отличаются друг от друга, имеют свой собственный потенциал, аналитические предпочтения и модели поведения, личные проблемы и трудности, при этом все они ищут пути продвижения от точки «где сейчас» к тому, «где хотелось бы быть». Для достижения успеха коучинг должен быть стопроцентно конфиденциальным и проводится только в частном порядке.

Тренинг – это полная противоположность коучингу. Его разрабатывают для того, чтобы дать всем участникам одни и те же навыки, соответствующие некому внешнему стандарту. Например, как построить план-график проведения проектных работ. Для этого требуется спланированный подход к тому, что и как говорить менеджерам. При этом все участники получают выгоду от обмена тренинговым опытом и идеями. Тренинг проводится по принципу «один подход для всех», привнесенному извне. Коучинг привлекает внутренние ресурсы для высвобождения индивидуального потенциала.

Менторство – это взвешенный микс этих двух подходов – процессного и содержательного. Опираясь на большой опыт, навыки и знание, ментор может посоветовать менее опытному менеджеру, как действовать в данных обстоятельствах.

Говоря о формах наставничества следует отметить формально и неформальное наставничество. При **формальном (официальном) наставничестве** заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами. Результаты формального наставничества отслеживаются и измеряются. Наставники и наставляемые специально подбираются друг другу по ряду критериев. И наставнику и наставляемому обеспечивается необходимое обучение и поддержка. По результатам успешного формального наставничества, все участники получают бонусы от организации.

Неформальное наставничество представляет собой особую систему взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки. Неформальное наставничество иногда может возникать стихийно, но лучше, когда руководитель помогает этому процессу, и

поощряет такое взаимодействие в своем отделе. В такой ситуации неформальное наставничество носит ситуативный и неофициальный характер. Сотрудники чувствуют поддержку друг друга, и всегда готовы прийти на помощь. При неформальном наставничестве не ставятся конкретные цели, взаимоотношения не регламентируются никакими документами, а наставник и наставляемый притягиваются друг к другу на основе общих профессиональных интересов, любви к профессии и желании развиваться в своем деле.

Оба вида важны для организации, и только их правильное сочетание, а также закрепление на уровне корпоративной культуры помогает сделать внедрение технологий наставничества эффективным на 100%.

5.4 Методология наставничества

Если давать наставничеству определение с точки зрения социальной технологии, то **наставничество** – это **социальная технология обучения и развития персонала**, которая предусматривает в роли участников: ученика, учителя и контролирующей орган, процесс взаимодействия которых основан на конкретной программе обучения и товарищеско-дружеских отношениях, которые строятся не на формально предписанных нормах, а в процессе живого общения. **Функции наставничества** заключаются в обучении, поддержке и развитии профессиональных и личных качеств работника.

Термин методология имеет разные определения в зависимости от отраслей применения. Однако существуют и общие формулировки, которые можно использовать за основу.

Методология (от «метод» и «логия») – учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности.

Методология – система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Организовать деятельность означает упорядочить ее в целостную систему с четко определенными характеристиками, логической структурой (субъект, объект, предмет, формы, средства, методы, результат) и временем ее осуществления.

Под **методологией наставничества** стоит понимать систему подходов и методов, а также теорий и исследований, позволяющие понять наставничество, выступающие в роли способов и инструментов познания.

Составляющими методологии являются: субъект, объект, предмет, метод наставничества. Кратко рассмотрим их:

Под **субъектом** следует понимать как наставника, того конкретного человека который осуществляет основную работу по развитию

подшефного, так и контролирующую организацию. Последняя также вмешивается в процесс обучения, совместно с наставником создает план обучения и корректирует дальнейшее взаимодействие учителя и ученика.

В качестве **объекта** наставничества выступает ученик – человек, недавно пришедший на работу и еще не имеющий достаточно навыков и знаний, необходимых для полноценного включения в коллектив. Его возраст, социальное положение и уровень знаний не имеют значения.

Предметом наставничества являются конкретные профессиональные и личностные качества члена данного коллектива, которые необходимо развить до определенного уровня для полноценной адаптации в новые условия работы. Могут быть и другие цели, в зависимости от конкретных потребностей и ситуации.

Средства и методы, которые используются в наставничестве весьма разнообразны. Каждый наставник и каждая организация может выбрать, или разработать свои собственные, пригодные для конкретной ситуации. Самым распространенным методом является «делай как я», когда наставник показывает правильный пример работы, а ученик должен его повторить. По мере прохождения обучения, наставник обычно все меньше сам показывает конкретный пример работы и все больше дает советы или задает наводящие вопросы, которые побуждают ученика мыслить и действовать более самостоятельно.

Среди **основных методов наставнической деятельности** можно обозначить:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно 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 8 демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

Конечным результатом деятельности наставничества в первую очередь должна быть полноценная адаптация, как социальная, так и профессиональная, нового работника в коллективе. Это также подразумевает повышение личностных качеств и навыков. Кроме того, наставничество должно способствовать и развитию самого учителя, потому что по сути это двухсторонний процесс, в котором наставник и наставляемый обмениваются знаниями и совершенствуют их. Более конкретные планируемые результаты всегда прописываются в программе обучения и формируются под конкретные цели организации. Если говорить о коммерческих компаниях, то там результат деятельности наставничества всегда привязан к бизнес-целям, и к определенным показателям эффективности.

Последним составляющим элементом методологии являются **временные рамки** осуществления наставничества. Как правило, это несколько месяцев, примерно два-три. Такая практика сложилась сегодня в большинстве коммерческих организаций. Раньше, в советское время, некоторые специалисты высказывались за то, чтобы не иметь конкретных временных рамок, так как это может негативно повлиять на процесс обучения. В целом, решение о периоде использования наставничества остается полностью на совести тех, кто непосредственно учувствует в процессе: наставник, контролирующая организация и в какой-то мере ученика.

5.5 Разновидности систем и моделей наставничества на предприятиях: обзор существующих подходов

Система наставничества — комплекс мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

Работающие системы наставничества есть у многих крупных предприятий, таких как: РусГидро, Сбербанк, Евраз, Роснефть, СИБУР, «Атомэнергомаш», на предприятиях ВПК, в авиационной отрасли, но до массового распространения этих практик по всей стране все еще очень

далеко. Министерством труда Российской Федерации разработан методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе, где наставничество определяется как кадровая технология, способствующая карьерному росту служащих, в том числе, включенных в кадровый резерв.

Исследователи обобщили практику наставничества в три типа систем наставничества с учетом масштабов предприятия.

1. Многоуровневая нелинейная система наставничества (для крупных и средних предприятий)

На основании практики наставничества, применяемой в РусГидро создана многоуровневая нелинейная система наставничества (для крупных и средних предприятий), в которой выделены семь типов ситуаций наставничества и соответствующих ролей наставника в них (рисунок 9):

1. Педагог-наставник: реализует деятельность по обучению всех целевых групп наставляемых и их адаптации на рабочем месте (**базовое обучение**).

2. Эксперт-наставник: реализует деятельность по оценке и сопровождению кандидатов в кадровый резерв, а также будущих работников компании (**оценка квалификации**).

3. Консультант-наставник: реализует роль научного руководителя для групп резервистов, для студентов (**научное руководство**).

4. Технолог-наставник: осуществляет обучение в учебных центрах Корпоративного университета (**повышение квалификации через освоение теории**).

5. Руководитель-наставник: реализует привычную для деятельности функцию обучения на рабочем месте (**практическое руководство**).

6. Визионер-наставник: работает с топ-менеджментом (**развитие системы наставничества**).

7. Специалист-наставник (мастер, хранитель опыта, самый ценный человек): реализует привычную для деятельности функцию обучения на рабочем месте в узкой профессиональной области (**повышение квалификации через освоение новых умений**).

2. Линейная схема наставничества (наставничество на малых предприятиях)

Базовая модель наставничества на малых предприятиях, к которым можно отнести государственную гражданскую службу и муниципальное самоуправление, линейна и строится на постоянном улучшении человеческого капитала (см. выше рис. 8).

Наставничество как эффективный метод обучения и введения в должность персонала на малом предприятии является лидером по минимальности временных затрат. Бюджет, необходимый для организации наставничества, в разы ниже, чем для таких методов обучения, как тренинги, программы MBA и др. Любому малому предприятию в

современных условиях целесообразно и выгодно внедрять и развивать систему наставничества. Эта система не является узкопрофильной, она направлена на достижение разнообразных целей организации, значимых с практической точки зрения.



Рисунок 9 – Многоуровневая нелинейная система наставничества (для крупных и средних предприятий).

3. Личный наставник (индивидуальное наставничество)

Личный наставник, особенно, если его уровень профессионального знания значительно выше уровня наставляемого (стажера), может дать стажеру очень много. И именно такая схема сейчас работает в системе подготовки участников соревнований WorldSkills, когда одного молодого участника соревнований готовит целая команда опытных наставников. Но в этом году отмечена и новая тенденция – когда молодые (относительно, конечно) наставники обучают людей с большим опытом работы – участников программы WorldSkills для возрастной категории 50+ «Навыки мудрых». Очевидно, что каждой из ситуаций эффект от наставничества должен быть ярким и показательным.

В основании всех трех типов практик наставничества находится единый системный подход: человеческий капитал плюс многоуровневая включенность в образовательные процессы на предприятии.

На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по обозначенному вопросу, были выделены и описаны **основные модели наставничества** в российских организациях. В таблице 17 представлена краткая характеристика моделей наставничества.

Таблица 17 – Основные модели наставничества в России

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ol style="list-style-type: none"> 1. В центре внимания – профессиональное развитие подопечного; 2. Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха; 3. Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию; 4. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.
Партнерское наставничество: «равный – равному»	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой; 2. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям; 3. Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.
Групповое наставничество	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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; 2. Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации
Флэшнаставничество	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику; 2. Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале.

Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	1. Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников; 2. Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.
Реверсивное наставничество	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д	1. Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников; 2. 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.
Виртуальное наставничество	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	1. Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется; 2. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей.

5.6 Этапы построения и внедрения системы наставничества на предприятии

Прежде чем приступать к внедрению системы наставничества, необходимо понимать этапы ее разработки. **Процесс построения системы наставничества включает следующие этапы:**

1. Анализ текущего положения дел в компании;
2. Исследование ожиданий всех заинтересованных сторон;
3. Постановка целей и задач системы наставничества;
4. Выбор наставников и порядок формирования их штата;
5. Разработка системы мотивации наставников;
6. Мероприятия по внедрению и поддержке системы наставничества;
7. Разработка критериев оценки эффективности подопечных;
8. Разработка критериев оценки эффективности наставников и системы наставничества в целом;
9. Контроль и коррекция системы наставничества.

Внедрение системы наставничества в компании требует соблюдения следующих процедур:

- разработка политики наставничества в компании: цели и задачи;
- определение целей и показателей эффективности;
- выделение подразделений компании и областей экспертных знаний для применения технологий наставничества;
- позиционирование задач наставничества и новых функций сотрудникам компании;
- поддержка в выстраивании отношений наставников и подопечных;
- типовые ошибки при внедрении системы наставничества в организации;
- наставничество и теория поколений: организация процесса сохранения и передачи знаний от опытных сотрудников к молодым специалистам.

Алгоритм внедрения системы наставничества представлен на рисунке 10.

Положение о наставничестве должно включать описание следующих разделов:

- Процедура отбора кандидатов на позицию наставника.
- Процедура выбора протее.
- Процедура обучения участников программы.
- Процедура организации сессий наставничества.
- Мониторинг программы.
- Оценка эффективности программы.
- Оплата труда наставников.
- Процедура завершения программы.

При должном отношении к разработке системы наставничества, компания в перспективе сможет решить самые насущные задачи:

- минимизировать затраты на обучение;
- сохранить и приумножить знания внутри компании, что, в свою очередь, ведет к повышению стабильности бизнеса и повышению конкурентоспособности;
- снизить текучесть кадров через управление профессиональной мотивацией;
- улучшить психологическую атмосферу в коллективе;
- создать предпосылки для универсализации профессиональных команд;
- увеличить фактическую производительность.

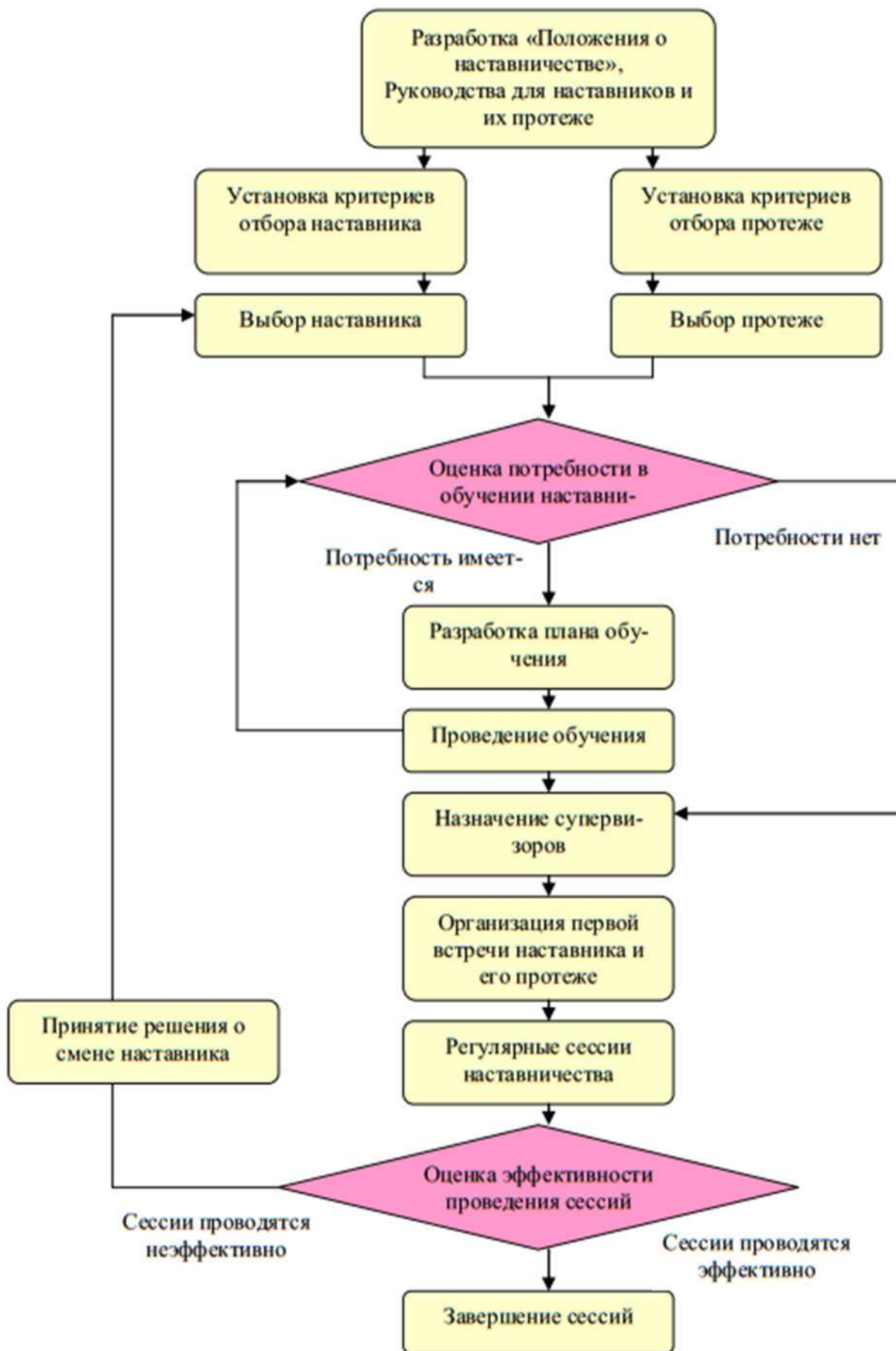


Рисунок 10 – Алгоритм внедрения системы наставничества на предприятии.

6. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ

6.1 Система мотивации наставников для образовательных организаций

К числу **лучших мотивирующих наставника факторов** можно отнести поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях, создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Следует привлекать выпускников учебного заведения к участию в программе наставничества как трансляторов успешного опыта данной системы. **Важно популяризовать роль наставника** среди общественных организаций; сообществ выпускников школ, ПОО, вузов, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п. Рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях **популяризации роли наставника** можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- участие руководителей всех уровней в наставнической деятельности (например, первыми наставниками могут стать топ-менеджеры (руководители) компании, которые проводят несколько мастер-классов по своим направлениям для остальных наставников);
- организация сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т.д.;
- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;

- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- благодарственные письма родителям наставника из числа обучающихся;
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, региона, в котором они живут. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

Возможные нематериальные (моральные) виды поощрений наставников:

1. Выдвижение самых результативных наставников на *ежегодную премию лучшего наставника региона*, муниципалитета (города, села и т.п.). Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации; наставник, признанный лучшим, может быть награжден/удостоен: почетной грамотой государственного органа; почетного звания «Лучший наставник»; нагрудным знаком наставника, учрежденный государственным органом; иные. Рекомендации при поступлении в образовательные организации, на работу.

2. *Образовательное стимулирование* (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода).

6.2 Система мотивации наставников для предприятий (организаций) реального сектора экономики

При внедрении системы наставничества всегда встает вопрос о мотивации: должен ли оплачиваться труд наставника. Этот вопрос в каждой компании решается самостоятельно и в большинстве случаев зависит от следующих **факторов**:

1. *Интенсивность набора персонала* (при постоянном массовом подборе персонала адаптация каждого новичка требует больших

временных затрат со стороны наставника. А в ряде случаев наставник может некоторое время выполнять только наставнические функции, что, несомненно, должно отразиться на его заработной плате).

2. **Сфера деятельности и корпоративная культура компании.** В компаниях, где главным тезисом является оплата по результату, система наставничества, скорее всего, будет сопровождаться оплатой работы наставника. Это также касается компаний с массовым подбором персонала.

3. **Материальные ресурсы.** Не каждая компания, особенно небольшая, может себе позволить выделить отдельные средства на оплату наставников.

Вопрос о том, оплачивать ли наставничество, должен решаться каждой компанией самостоятельно. Помните, любое решение (оплачивать / не оплачивать) имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Так, отсутствие оплаты может снизить мотивацию наставников и при большом объеме постоянной работы может отрицательно повлиять на качество выполнения функций наставничества. В свою очередь, оплата наставничества может привести к тому, что будет потерян неформальный элемент общения наставника и его подопечного.

Варианты материальной мотивации наставников:

1. Единовременная выплата материального вознаграждения в размере 10 – 15% к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения им аттестации;

2. Регулярные доплаты в течении всего периода наставничества в размере 5% к должностному окладу;

3. Ежеквартальные и годовые премии, в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока;

4. Выдача льготных кредитов лучшим наставникам и т.д.

Варианты нематериальной мотивации наставников:

1. Публичное признание значимости работы наставников для компании, повышение их авторитета в коллективе;

2. Включение лучших наставников в кадровый резерв компании на замещение руководящих должностей;

3. Предоставление возможности “безболезненно” испытать себя в качестве руководителя;

4. Повышение статуса в текущей должности, присваивание новой категории;

5. Предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития компании;

6. Предоставление возможности для самореализации;

7. Использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в компании (значки, наклейки, грамоты и т.п.);

8. Проведение конкурса на определение лучшего наставника;
9. Вручение специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
10. Организация и проведение тренингов и курсов повышения квалификации для наставников;
11. Размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в сообществах компании в социальных сетях;
12. Предоставление дополнительных дней к отпуску;
13. Предоставление лучших парковочных мест на корпоративной стоянке;
14. Составление ежемесячного рейтинга наставников и подопечных;
15. Проведение неформальных обедов с топ-менеджерами компании;
16. Расширенный социальный пакет и ДМС;
17. Предоставление права пользования конференц-залом и учебными классами.

Можно использовать предложенные варианты, или найти иные инструменты. Очень важно **не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность**. Особенно значимым это становится, когда мы говорим о наставничестве как системе, о формировании в компании «культуры наставничества».

На первый взгляд, самый простой способ (он практикуется в некоторых компаниях) — премирование: выплата денежного вознаграждения за каждого подшефного (например, по окончании испытательного срока). Однако при такой практике есть риск, что наставники будут увеличивать количество своих подопечных, снижая качество работы с каждым из них. Для многих компаний, в силу сложившейся корпоративной культуры, подобный способ поощрения является неприемлемым.

Опосредованным способом материального поощрения наставников может быть включение соответствующих измеряемых показателей в систему KPIs (ключевых показателей эффективности), выполнение которых, в свою очередь, влияет на размер заработной платы и/или бонуса. Но для компаний, специализирующихся на оказании профессиональных услуг, решающее значение все же имеет нематериальная мотивация.

На самом же деле **лучшим мотивирующим фактором будет создание такой корпоративной культуры**, в которой наставничество воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Философы с давних времен пытались определить основные задачи деятельности наставника. Например, **Сократ** главной задачей наставника считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. В поисках истины ученик и наставник должны находиться в равном положении, руководствуясь тезисом «я знаю только то, что ничего не знаю». Его главное дидактическое достижение – майевтика («повивальное искусство») – диалектический спор, подводящий к истине посредством продуманных наставником вопросов. По мысли **Платона**, воспитание надо начинать с раннего возраста, так как оно должно обеспечить постепенное восхождение ученика к миру идей. Осуществлять подобное воспитание способен, прежде всего, наставник преклонных лет. **Ж.-Ж. Руссо** полагал, что главное и наиболее сложное искусство наставника – уметь ничего не делать с учеником.

В начале XX века о проблемах наставничества размышлял **К. Д. Ушинский**, который считал, что нельзя гордиться своей опытностью, высчитывая по пальцам годы своей воспитательной деятельности. Так педагог превращается в машину, которая только задает и спрашивает уроки и наказывает тех, кто попадает под руку. Нельзя быть убежденным, что профессиональный опыт с лихвой компенсирует полное отсутствие теоретической подготовки. Теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, но не замещать.

Таким образом, профессиональная адаптация личности напрямую зависит от уровня педагогического мастерства, опыта и знаний наставника.

Считается, что понятие «наставничество» приобрело свое современное значение в середине 60-х годов XX века и рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодежи. Наставниками, как правило, становились люди авторитетные, с хорошей профессиональной подготовкой, богатым жизненным опытом. В последние десятилетия этот метод профессиональной адаптации оказался забытым.

В современной теории образования за рубежом наставничеству как методу и способу адаптации молодого специалиста в профессиональной деятельности уделяется большое значение. Особого внимания заслуживает позиция **Г. Льюиса**, который рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.

Наставник – человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Наставничество – это базовая функция менеджмента, профессиональные взаимоотношения, в которых более опытный сотрудник (наставник) помогает менее опытному (наставляемому) в приобретении конкретных знаний и навыков для работы и повышения своей компетентности. При таких взаимоотношениях выигрывают все стороны: наставники, молодые сотрудники и организация, т.к. это помогает сохранять и преумножать знания внутри компании и обеспечивать работникам новые возможности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования)».
6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/ – Дата обращения: 29.02.2020.
11. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества

и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/> – Дата обращения: 29.02.2020.

12. Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145);

13. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145).

14. Ахметова С.Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний [Текст]. / С.Г. Ахметова. // Креативная экономика. – 2012. – № 7. – С. 98-104.

15. Денисова А. Механизм внедрения системы наставничества в компании [Электронный ресурс]. / А. Денисова. // Управление персоналом. – 2005. – №19. – URL: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfc91bbff.pdf> – Дата обращения: 25.02.2020.

16. Как разработать эффективную систему передачи знаний? Система наставничества как актуальное явление современного бизнеса [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа BI TO BE». – URL: https://www.bitobe.ru/upload/iblock/e1d/BITOBE_Sistema_nastavnichestva.pdf Дата обращения: 14.05.2020.

17. Кондратьева, И. Наставничество как стиль работы современного руководителя [Электронный ресурс] / И. Кондратьева // Образование личности. – Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>. Дата обращения: 11.03.2020.

18. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися [Электронный ресурс]. // Под общ. науч. рук. Н.Ю. Синягиной. – Министерство просвещения российской Федерации; АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства». – М.: Ментори, Рыбаков фонд, 2019. – 233 с. – URL: https://kiro46.ru/docs/metodologia_cm.pdf – Дата обращения: 25.03.2020.

19. Наставничество в образовательной организации [Текст]. / сост.: С.В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г.А. Вашкиной. – Кемерово: Изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. – 88 с.

20. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Текст]. / Под ред. Н.Ю. Снягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 155 с.

21. Наставничество как стратегия непрерывного развития [Электронный ресурс]. // Официальный сайт АУ ДПО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Институт развития образования». – URL: <https://iro86.ru/> Дата обращения: 14.05.2020.

22. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании [Электронный ресурс]. // Портал hr-portal.ru. – Дата публикации: 25.10.2011. – URL: <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii> – Дата обращения: 30.03.2020.

23. Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников [Электронный ресурс]. // Методический центр «Раменский дом учителя». – Дата публикации 26.03.2018. – URL: <https://ramrdu.edumsko.ru/activity/innovation/post/310572> – Дата обращения: 29.04.2020.

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

25. Приймак В. Экономика наставничества: новые практики [Электронный ресурс]. / В. Приймак. // РИА «Агентство практической журналистики «Аквила»». – URL: http://copyreg.ru/ehkonomika_nastavnichestva_novye_praktiki – Дата обращения: 14.05.2020.

26. Разработка системы мотивации наставников [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа Донских: игровые решения для бизнеса». – URL: <https://donskih.ru/2016/12/razrabotka-motivatsii-nastavnikov/> Дата обращения: 12.05.2020

27. Селиверстова М.В., Беляева Д.А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях [Электронный ресурс]. / М.В. Селиверстова, Д.А. Беляева. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – вып. 3-2. – URL: <http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/04/Seliverstova.pdf> – Дата обращения: 30.04.2020.

28. Сотников Н.З., Сотникова С.И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов [Текст]. / Н.З. Сотников, С.И. Сотникова. // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: мат. междунар. конф. Под редакцией О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. – 2016. – С. 22-27.

29. Теплов А.О. Понятие и основные элементы методологии наставничества [Электронный ресурс]. / А.О. Теплов. // Портал pravmisl:

учебные материалы. – URL: http://pravmisl.ru/index.php?id=1339&option=com_content&task=view – Дата обращения: 29.04.2020.

30. Управление персоналом в России: история и современность: Монография [Текст]. / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

31. Фаляхов И.И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности [Текст]. / И.И. Фаляхов. // Казанский педагогический журнал. – 2016. – №2. – С. 45-49.

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

33. Череминская Ю. Мотивация наставников [Электронный ресурс]. / Ю. Череминская. // HR-Академия. – URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/motivatsiya-nastavnikov.html> – Дата обращения: 14.05.2020.

34. Эсауловад И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. / И.А. Эсауловад. // Стратегии бизнеса. – 2017. – №6. // Портал «Корпоративный менеджмент». – URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml – Дата обращения: 07.05.2020.

35. Этапы разработки и внедрения системы наставничества [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа Донских: игровые решения для бизнеса». – URL: <https://donskih.ru/2016/12/etapy-razrabotki-sistemy-nastavnichestva/> – Дата обращения: 11.05.2020.

Инструктивно-методическое издание

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

об организации наставничества в образовательных
организациях и предприятиях реального сектора
экономики Тверской области

Компьютерная верстка и дизайн обложки

Е.Е. Склярова

Подписано в печать 20.02.2020.

Центр опережающей профессиональной подготовки
Тверской области

ГБПОУ «Тверской политехнический колледж»

170100, г. Тверь, ул. Индустриальная, 9
тел. 8(4822) 342-118, 359-211

