

**МЕТОДИЧЕСКАЯ КОПИЛКА
ДЛЯ ПЕДАГОГОВ**

**НАСТАВНИЧЕСТВО:
ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА
ОБУЧЕНИЯ**

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

- * **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.
- * **Виртуальное наставничество** — тип наставничества, который использует видеоконференции, Интернет и электронную почту для наставников.
- * **Коучинг** — тренинг с персональным тренером (коучем). По области применения различаются карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг.
- * **Куратор** — сотрудник образовательной организации либо учреждения из числа их социальных партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.
- * **Метакомпетенции** — способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.
- * **Ментор** — руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.
- * **Методология наставничества** — система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.
- * **Наставничество** — это универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.
- * **Наставник** — участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, компетентный и готовый поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

- * **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».
- * **Программа наставничества** — комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.
- * **Развивающее наставничество** — наставничество, при котором непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но, как правило, является участником процесса обучения своего подчиненного.
- * **Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия** — партнерский инновационный проект, реализуется ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» под патронатом Российской академии образования.
- * **Тьютор** (англ.) — неформальная педагогическая должность. Синонимы — репетитор, частный преподаватель, специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.
- * **Форма наставничества** — способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.
- * **Целевая модель наставничества** — система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.
- * **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.

ФОРМА НАСТАВНИЧЕСТВА²

Форма наставничества — это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией. В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены 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 участников программы.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА³

На современном этапе наставничество является стратегически значимым элементом системы развития кадров. В открытых источниках информации появилось описание разнообразных моделей наставничества, используемых как в российской, так и в зарубежной практике.

Представляем вашему вниманию обзор наиболее интересных моделей, которые могут быть использованы в практической деятельности при организации наставничества.



ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА (ИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВО «ОДИН НА ОДИН»)

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») — это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев). Разновидностью этой модели является **СИТУАЦИОННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО** (от англ. Situational Mentoring), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.



Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров

компании.



КРАТКОСРОЧНОЕ ИЛИ ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩЕЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

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



Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для молодых специалистов, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с

успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.



СКОРОСТНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

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



ФЛЭШ-НАСТАВНИЧЕСТВО

Флэш-наставничество (от англ. Flash Mentoring) — это новая концепция наставничества, описанная в обзоре независимого агентства по управлению персоналом при Правительстве США. Суть состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы

они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет различные модификации:

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



ВИРТУАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Виртуальное наставничество (от англ. Virtual Mentoring) предполагает использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала.

Исследование участников виртуальной программы наставничества показало значительные изменения в восприятии ценности таких программ для наставляемых, которые теперь в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрение и поддержку со стороны наставника. Участники исследования отметили, что виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.



РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Реверсивное наставничество (от англ. Reverse Mentoring), подобно традиционному наставничеству, предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т. д.



Такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций

САМОРЕГУЛИРУЕМОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО



Саморегулируемое наставничество — (от англ. Self-Directed Mentoring) подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль.



КОМАНДНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Командное наставничество (от англ. Team Mentoring) помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или параллельно с одним подопечным или с группой, чтобы помочь достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
Планирование и внедрение	Выпуск нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих порядок наставничества в образовательной организации: - Приказ об организации наставничества; - Положение о наставничестве; - План работы по наставничеству в образовательной организации и т. д.	Заведующий Зам.заведующего	При запуске наставничества в организации
Отбор наставников	Для отбора наставников необходимо: - разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых; - выбрать из базы наставников, подходящих под эти критерии; - провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности; - сформировать базу отобранных наставников	Заведующий Зам.заведующего	По мере появления новых сотрудников
Подготовка наставников	Для подготовки наставников необходимо: - провести актуализацию наставнической деятельности; - провести обучающие мероприятия, подчеркивающие значимость роли наставников в организации. <i>Рекомендация:</i> - <i>Участие в вебинарах, семинарах и иных мероприятиях</i>	Заведующий Зам.заведующего	Перед проведением стажировки или мероприятия
Обучение	Для взаимообучения по схеме «наставник — наставляемый» необходимы: - непосредственная работа наставника с наставляемым; - взаимообмен опытом, знаниями, навыками.	Наставник Наставляемый	Согласно плану наставничества
	Для оценки результатов деятельности необходимы:	Наставник Наставляемый	По завершении ста

<ul style="list-style-type: none"> - прохождение выходного анкетирования по проделанной работе; - оформление отчетной документации; - работа с отзывами; - размещение информации на сайте ДОО; - издание приказов по итогам деятельности. 	мый	жировки или мероприятия
<p>Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования</p> <p>на основе анализа обратной связи наставников и наставляемого, а также с учетом лучших практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.</p>	Заведующий Зам.заведующего	В конце года
<p>Подведение итогов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение итоговой конференции в организации; - издание сборника с материалами мероприятий; - презентация методической базы наставников организации; - поощрение лучших наставников школы на уровне организации; - представление лучших практик от наставников на муниципальном и республиканском уровнях. 	Заведующий Зам.заведующего Заведующий	

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА⁴

Общеизвестно, что, если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних в коллективе не возникает. Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

Особенности обучения взрослых людей

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

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти в квадрат»

«Могу, хочу», то есть при имеющемся желании предоставить ему и возможности для продуктивной деятельности.



Рис. 1. Готовность молодого специалиста к работе (на основе модели ситуационного руководства Херси-Бланшара)

Давайте рассмотрим рис.1. «Готовность молодого специалиста к работе».

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

2 ситуация «Не могу — хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником: как и чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужен 21 день.

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

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

Обучение нового сотрудника может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, работник сознательно или бессознательно рефлексировать, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

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



Рис. 2. Переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности

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

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

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

4. Бессознательная компетентность. При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по наитию. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно проследить наглядно: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

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

помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

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

Формулировка цели

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

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

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

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

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

Рассмотрим каждый критерий цели.

Конкретная и позитивно сформулированная цель

Неправильно: «Сделай мне макет обложки, только не красное на черном».

Правильно: «Сделай три варианта макета по шаблону А». Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не воспринимает частицу «не», а слышит команду «красное на черном», поэтому, формулируя цель по принципу «не делай так», вы как наставник рискуете получить прямо противоположный результат.

Измеримая цель



Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т. д. Например, «три макета по шаблону А» — это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны провести переговоры с тремя клиентами».

Достижимая цель

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

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

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

Цель, соотносимая с конкретным сроком.

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай к концу месяца».

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая цель

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

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

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

Ошибка. Наставник неправильно формулирует цель для обучающегося.

Правило. Соотносите цель с критериями SMART.

Как направлять подопечного в процессе обучения



Правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы — это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отноше-

ния к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?	Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, обозначить зоны своей компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none">• Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?• Какие условия были бы идеальны для достижения цели?• Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?	<ul style="list-style-type: none">• Психологическая подготовка к препятствиям.• Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут.
3. Разработка плана действий	<ul style="list-style-type: none">• Что, когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?• Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?• Кто будет отвечать за каждый этап?	<ul style="list-style-type: none">• Обучаемый учится: - отделять значимые критерии от незначимых;- планировать работу и время;- самостоятельно определять уровень своего мастерства

	<ul style="list-style-type: none"> • Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? • Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? • Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап? 	<p>(т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы);</p> <p>- работать в команде.</p>
4. Окончательная проработка	<ul style="list-style-type: none"> • Что еще требует дополнительного уточнения? • Какие существуют варианты? • В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче? 	<ul style="list-style-type: none"> • Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи.

Обратная связь как инструмент развития

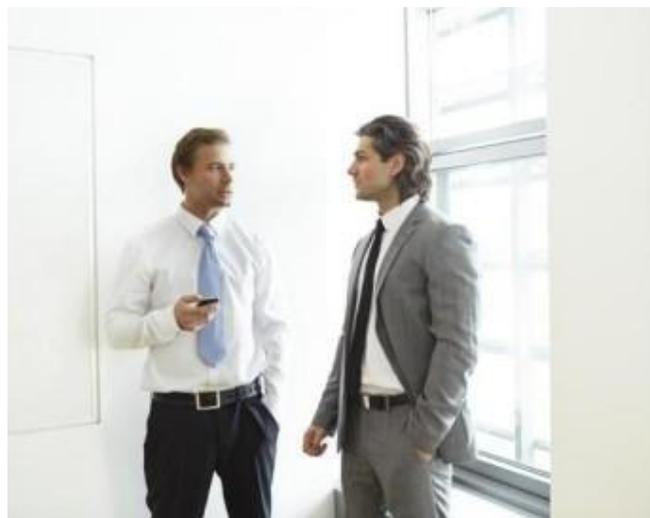
Умение предоставлять эффективную обратную связь

— один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации.

Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика

опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.



Выделяют три этапа обратной связи:

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

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

1. Сбалансированность, позитивная направленность

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

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

2. Конкретность

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

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

Примеры некорректных высказываний

Часто используемые высказывания	Некорректность высказываний при обратной связи
<ul style="list-style-type: none">• «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?»	Нет конкретики. <u>Конкретность</u> позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно еще потрудиться

<ul style="list-style-type: none"> • «Молодец!» • «Отлично» 	Наставляемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается
<ul style="list-style-type: none"> • «Ерунда получилась!» • «Ну кто так делает?» 	Наставляемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать
<ul style="list-style-type: none"> • «Ага...» • «Нормально...» 	Молодой педагог остается в неведении относительно того, как и в каком направлении ему развиваться дальше

3. Направленность на поведение, безоценочность

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

4. Своевременность

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

5. Активность

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

Наставник — это секретное «оружие» самых успешных людей планеты

НАСТАВНИЧЕСТВО СПОСОБСТВУЕТ:



повышению качества подготовки и квалификации сотрудников



развитию профессиональных компетенций педагога



передаче ценного педагогического опыта



освоению практических и теоретических основ педагогической деятельности



получению обратной связи от наставников, стимулирующей активную деятельность



своевременному анализу собственных сильных и слабых сторон в безопасной ситуации



получению своевременной помощи на этапе интеграции в коллектив



повышению самоуважения, уверенности в себе и позитивному отношению к своей деятельности



освоению современных образовательных технологий и внедрению в образовательный процесс



развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на педагога трудовые функции



снижению риска профессионального выгорания наиболее опытных педагогов — носителей знаний и навыков



укреплению профессионального сотрудничества всех членов коллектива

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ СОВРЕМЕННОМУ НАСТАВНИКУ

1. Блок психолого-педагогических компетенций:

- готов помочь молодому учителю в установке целей работы;
- готовность помочь подопечному обрести уверенность в себе;
- способность организовывать ясное, открытое двустороннее общение;
- готовность оказать поддержку или конструктивную критику при необходимости и помочь совершенствоваться при реализации программы адаптации и др.

2. Блок методических компетенций:

- способен к различным стилям обучения;
- способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приёмы обучения;
- готов осуществлять контроль профессиональной деятельности молодого учителя и др.

3. Блок коуч-компетенций:

- готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подопечного;
- способен помочь молодому учителю «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;
- способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подопечного;
- готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА (модель Дональда Кирпатрика)

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения, что очень важно для оценки эффективности.

В своей модели Д. Кирпатрик предложил оценивать обучение по четырем критериям:

- оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности;
- оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- оценка изменения поведения;
- оценка результатов деятельности подопечного для организации.

№	Критерий	Характеристика
1.	Оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности	<p>Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большей охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Вопросы анкеты отражают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информированность о наставничестве; – время, место и условия проведения; – полезность наставничества; – квалификацию наставника; – возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности. <p> Анкетирование проводят сразу по завершении обучения. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию о качестве обучения.</p>
2.	Оценка полученных знаний или оценка	Оценка знаний путем сравнения того, что знал подопечный до обучения и что усвоил в

	изменений уровня знаний	результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне — <i>тесты</i> . Имеет смысл использовать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность наглядно показать, что усвоил сотрудник. Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику.
3.	Оценка изменения поведения	<p>На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение подопечного после работы с наставником? Стали ли его уроки лучше, стал ли он лучше пользоваться образовательными сервисами и т. д. Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, подопечный, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.</p> <p>Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – до начала взаимодействия с наставником; – через 2 недели после его завершения; – повторно через 2–3 месяца. <p> Оценка может проводиться с помощью анкет, достаточно часто в подобных случаях используют метод «Тайный наблюдатель».</p>
4.	Оценка результатов деятельности наставляемого для организации	Этот этап наиболее сложный. Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и результатов подопечного и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в дальнейшем использовании такой формы обучения.

Такая модель позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба

АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ УЧИТЕЛЕЙ

Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода¹³

ФИО	
Должность	
Дата начала адаптации	
Руководитель	
Наставник	

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить качество адаптации новых сотрудников.

На период адаптации Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы о том, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ответы на вопросы оцениваются в баллах, где:

0 баллов - Плохо / Результаты не соответствуют ожиданиям

1 балл - Удовлетворительно / Результат ниже ожиданий

¹³ Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода. URL: <https://goo.su/1yHG>.

2 балла - Очень хорошо / Результат соответствует ожиданиям

3 балла - Супер! Отлично! / Результат превышает ожидания

Ваш наставник ...	Балл
Ясно и понятно излагает материал	
Приводит примеры из собственного опыта	
Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе	
При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания	

Задаёт вопросы для проверки понимания изложенного материала	
Проводит периодическую проверку знаний	
Даёт рекомендации по итогам проверки знаний	
Хвалит, поддерживает при необходимости	
Отвечает на вопросы, даёт пояснения	
Корректно указывает на недостатки	
Быстро налаживает контакт, выстраивает рабочие отношения	
Разговаривает корректно, вежливо, терпелив	
Внимание наставника было достаточным	
Наставник является для меня авторитетом	

Оцените период прохождения адаптации, рассмотрев каждый вопрос анкеты и выбрав один, наиболее подходящий вариант ответа.

Вопросы	Выбор ответа
1. Было ли достаточным внимание кураторов (коллег и представителей администрации) в процессе адаптации:	
Да, была оказана всесторонняя поддержка	2
Помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался	1
В течение всего периода адаптации практически не сталкивался с наставником	0
2. В случаях, когда Вы обращались с вопросом к руководителю:	
С легкостью спрашивали все, что Вам необходимо, так как такая возможность была обсуждена с руководителем заранее	2
Испытывали неудобство, что вновь отвлекаете его от работы	1
Старались реже обращаться с вопросами	0
3. Как было оснащено Ваше рабочее место:	
Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении	2
Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было недостаточно оборудовано	1
При выходе на работу мое рабочее место не было определено	0
4. Было ли достаточно теоретической и практической информации (обучающих материалов):	

Да, вполне	2
Все материалы содержали только официальную информацию, не хватало полезной практической информации	1
Вообще не получил материалов	0
7. Ваши коллеги...	
Всегда доброжелательно и с готовностью делятся информацией, готовы помочь	2
Помощь от коллег была оказана недостаточно	1
Не помогали, не отвечали на вопросы. Встретили агрессивно / равнодушно	0
8. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?	
9. Ваши предложения по работе наставника?	

Анкета обратной связи для наставников

Уважаемый педагог!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации наставничества новых работников в нашей организации.

К Вам прикреплен стажер. Ответьте, пожалуйста, как строится ваше взаимодействие и как Вы оцениваете результат.

Вопрос	Оценка (по шкале от 1 до 5)
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами со стажером, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовал Вашим рекомендациям стажер?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, стажер готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма стажера?	
7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для стажера при прохождении наставничества? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из параметров:	
– помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения;	
– освоение практических навыков работы;	
– изучение теории, выявление пробелов в знаниях;	

– освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из методов:	
– самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте;	
– в основном самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону; – личные консультации в заранее определенное время;	
– личные консультации по мере возникновения необходимости;	
– поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Ваши предложения по организации процесса наставничества образовательной организации: _____	

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ-НАСТАВНИКОВ «КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ НАСТАВНИКОМ?»



1. Стань наставником для своих учеников. Будь диагностом и помощником в развитии личности ученика.
2. Умей радоваться даже незначительным успехам своих учеников и сопереживать их неудачам.
3. Не будь авторитарным: сотворчество, сотрудничество и позитивная энергия дадут свои плоды.
4. Будь готов учиться и работать над собой на протяжении жизни.
5. Постарайся, чтобы уроки не стали шаблонными и стандартными (скучными): ребенку должно быть интересно на уроке.
6. Каждый твой урок должен быть пусть маленьким, но шагом вперед. Мотивируй своих учеников на новые свершения.
7. Учи своих учеников ставить перед собой достойные цели и доводить дело до логического конца. Будь последовательным для своих учеников.
8. Верь в ребенка. Дай ему крылья. Дай ему надежду. Дай почувствовать себя активным участником учебного процесса.
9. Учи трудиться и добывать необходимые знания, анализировать и принимать грамотные решения.
10. Будь терпелив к ошибкам детей, учи их быть упорными и правдивыми. Создай условия для продуктивного и эффективного обучения.
11. Не должно быть особого места для «любимчиков». Будь с ними честен и справедлив.
12. Не бойся признаться в своем незнании какого-нибудь вопроса. Будь вместе с детьми в поиске.
13. Не унижай достоинство своих учеников: каждый из них личность.
14. Не бойся извиниться, если оказался неправ.
15. Не увлекайся отметкой «2».
16. Входи в класс с улыбкой!
17. Начинай урок энергично!
18. Держи в поле зрения весь класс.

19. Прекращай урок со звонком.

20. Каждая встреча с учителем для родителей должна стать полезной и результативной.

Желаем творческих успехов в новом учебном году!

