



16.01.2023

МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

На современном этапе наставничество является стратегически значимым элементом системы развития кадров. Существуют разнообразные модели наставничества, используемые в российской практике. Представленные ниже модели используются в практической деятельности при организации наставничества.

Традиционная модель наставничества

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев).

Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития.

Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения.

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

Ситуационное наставничество

Ситуационное наставничество (*Situational Mentoring*) - подразумевает предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.

Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям.

Партнерское наставничество

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

Эта модель может быть реализована в двух формах.

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

Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами повышения квалификации.

Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами.

Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной профессиональной области, которые требуются другому сотруднику.

Групповое наставничество

Групповое наставничество (Group Mentoring) – когда в организации не имеется требуемого количества наставников можно применять модель, в которой один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно.

Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц).

Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, ожидаемых результатах.

Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество

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

Наставник и сопровождаемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты.

Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

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

Скоростное наставничество

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. __

Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных

источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный – равному»).

Флэш-наставничество

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

Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации.

После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет.

Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности.

После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов.

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например, еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.

Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

Виртуальное наставничество

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

Исследования участников виртуальной программы наставничества показали значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и поддержку со стороны наставника.

Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.

Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий.

Нередко препятствием для внедрения наставничества в компании становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д.

Но даже если все это сделано, сотрудники просто не проявляют никакой заинтересованности в участии в программах наставничества.

Саморегулируемое наставничество

Саморегулируемое наставничество (*Self-Directed Mentoring*) – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников.

Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль.

При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним.

Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников.

Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество

Реверсивное наставничество (*Reverse Mentoring*) – подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками.

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

Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество

Командное наставничество (*Team Mentoring*) – помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей.

Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

Это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая.

Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например, открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.



2023 год [Указом Президента России Владимира Путина](#) объявлен Годом педагога и наставника. Миссия Года – признание особого статуса педагогических работников, в том числе выполняющих наставническую деятельность. Мероприятия Года педагога и наставника будут направлены на повышение престижа профессии учителя. Для проведения мероприятий Года педагога и наставника создан оргкомитет. Его возглавили заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Татьяна Голикова и первый заместитель Руководителя Администрации Президента Российской Федерации Сергей Кириенко. В состав оргкомитета вошли Министр просвещения Российской Федерации Сергей Кравцов, Министр культуры Российской Федерации Ольга Любимова, президент Российской академии образования Ольга Васильева, руководитель Федерального агентства по делам молодежи Ксения Разуваева, ректор Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова Виктор Садовничий и другие.

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.

Программа наставничества позволит сформировать внутри образовательной организации сообщество педагогов – как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.

Нормативно-правовые акты

Федеральный уровень

- [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"](#)
- [МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ \(ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ\) НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ](#)

- [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273 «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», в соответствии с методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации по разработке и внедрению системы \(целевой модели\) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.](#)

Уровень ДОУ

- [Приказ о закреплении наставнических пар](#)
- [Положение о наставничестве в ДОУ](#)