



корпорация
российский
учебник



«НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»

Пополитова Ольга Витальевна
доцент ЦОМ ГАУ ДПО ЯО ИРО, к.п.н.

НАСТАВНИЧЕСТВО

СССР - форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профессионально-технических училищах и т.п. передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками

В НАШИ ДНИ – тип подготовки к работе, обеспечивающей занятость работника с поддержкой опытного наставника, что способствует изучению работы на практике и в широком диапазоне деятельности

- инвестиция в долгосрочное развитие организации, ее “здоровье” (Дэвид Майстер)
- помощь молодым специалистам в адаптации и / или содействие опытным сотрудникам компании при изменении их должностных обязанностей в случае назначения на новую должность в результате карьерного роста или ротации.

РАСПРОСТРАНЕННОЕ - воспитатель, учитель

ЦЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Помощь в адаптации и «быстром» выходе на плановые результаты работы

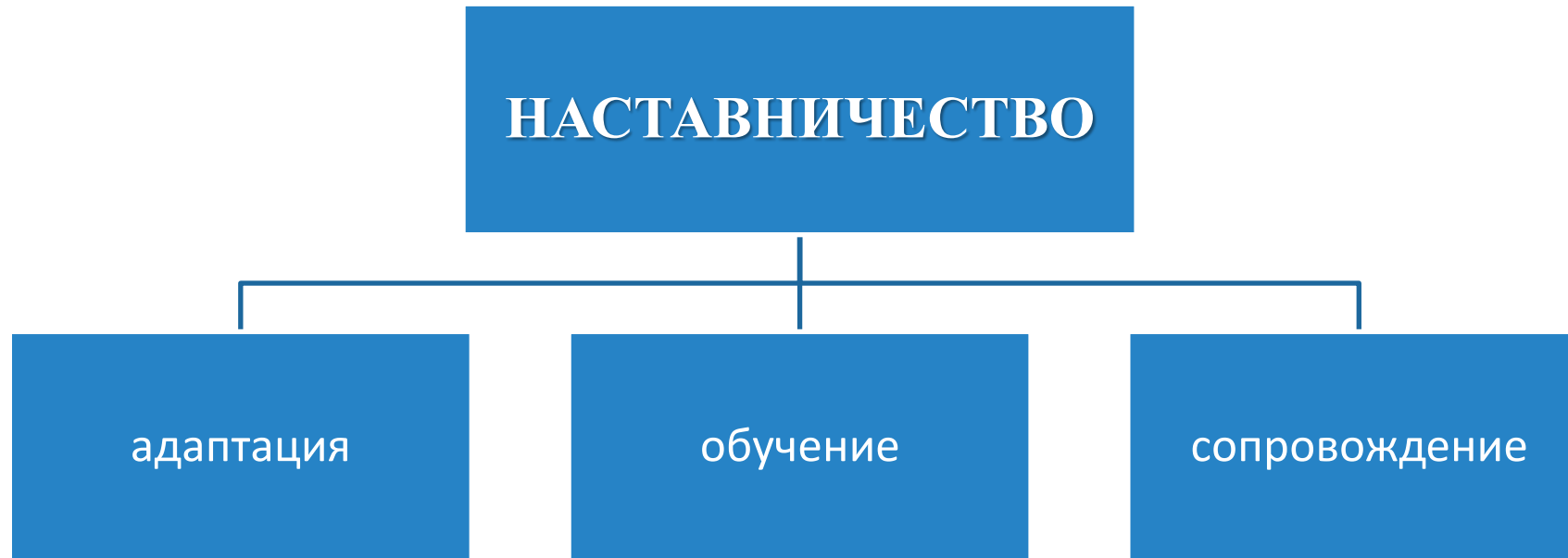
Помощь в понимании норм корпоративной культуры

Обучение на рабочем месте, включая прямую передачу формализованных и неформализованных знаний, приёмов, подходов

Оценка личностных и деловых качеств

Что ещё можно добавить?

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



Эти процессы происходят одновременно и / или накладываются друг на друга.

Они повторяются:

- при переходе на другую должность
- при освоении нового участка работы

ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



Индивидуальное



Коллективное (наставник работает с несколькими подопечными, причём эта работа может быть как групповой, так и индивидуальной с каждым закреплённым за наставником сотрудником)

Актив
Чтобы
назад

ЭТАПЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА



ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

- Придерживается ли наставник разработанного плана работы?
- Продумана ли документация, которая регламентирует весь процесс наставничества?
- Что делать, если наставник не справляется со своими обязанностями?

Один из путей решения: организация процесса контроля!

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА КОНТРОЛЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА:

**ВЫБОР ОТВЕТСТВЕННОГО
ЗА КООРДИНАЦИЮ
НАСТАВНИЧЕСТВА**

**СОЗДАНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ,
РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕЙ
ДЕЙСТВИЯ НАСТАВНИКОВ И
ОБУЧАЕМЫХ СОТРУДНИКОВ**

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Критерии эффективности – это то, без чего невозможно оценить качество проделанной работы. Оценка эффективности программы наставничества является важным этапом всего процесса интеграции сотрудника в деятельность образовательной организации.

Смысл такой оценки состоит в том, чтобы установить, какую пользу получает организация от внедрения подобных программ?

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

• **Простота**

• **Адаптивность**

• **Показательность**

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА:

- Достижение целей системы наставничества;
- Мнение всех участников системы;
- Достижение сотрудниками требуемой результативности;
- Соответствие профилю должности и поведенческие изменения;
- Экономическая эффективность

Ведущая теория

Психологические основные потребности, которые были идентифицированы как необходимая предпосылка для того, что люди могут развиваться и учиться.

(Маслоу 1943; Деки&Райан 2000)

- Потребность в безопасности (например, согласно надёжности структур)
- Социальные потребности (например, по вовлечённости в референтную группу)
- Индивидуальные потребности (возможности выбора, созидания, а также опыт успеха)
- Потребность в самовыражении (например, через проявление собственных интересов)

Маслоу, А. (1943). Теория человеческой мотивации. Журнал Психология, 50 (4), стр. 370-396.

Деки, Е.Л. & Райан, Р.М. (2000). „Что“ и „почему“ цели занятия: человеческие потребности и самоопределение в поведении. Psychological Inquiry, 11 (4), стр. 227-268. doi:Doi 10.1207/S15627965p1104_01

Почему необходимо учитывать потребности молодых учителей?

Если в рабочем контексте школы удовлетворены центральные потребности, то:

- Радость от преподавания
- Общая работоспособность
- Заинтересованность и хорошее самочувствие
- Готовность прикладывать усилия
- ...



сопровождение молодых учителей, ориентированное на их потребности

Беторет, Ф. Д., Ллорет, С. & Гомес Артига, А. (2015). Ресурс поддержки учителей, удовлетворение потребностей и благополучие. Журнал Психология Испания, 18(6), стр. 1–12.

Хази, С. Р. & Кхан, И. У. (2013). Потребности учителей и их деятельность в Киби, Пакистан. Азиатский журнал социальных и гуманитарных наук 2(3), стр. 87–94.

1. Потребность – введение в школьные будни

Потребность введения в школьные будни охватывает:

- фиксированное рабочее место в школе, которое оценивается как подходящее для работы
- ознакомление, ориентир с точки зрения пространства и организации (понимание школьной организационной структуры, сфер ответственности и иерархии).

www.ph-noe.ac.at

2. Потребность – включение в учительское и ученическое сообщество школы

Потребность включения в учительское и ученическое сообщество школы охватывает:

- проявление уважения со стороны коллег
- восприятие со стороны учащихся – значимое лицо для учащихся, уважительное отношение.

3. Потребность- испытать самого себя

Потребность испытать себя охватывает:

- успешно справляться с соответствующими сложностями, требованиями при подготовке, планировании, проведении и оценке урока, а также
- иметь возможности выбора при подготовке, планировании, проведении и оценке урока, а также чувствовать себя инициатором собственной деятельности.

www.ph-noe.ac.at

4. Потребность - самореализация себя как учителя

Потребность в самореализации себя как учителя охватывает:

- полностью использовать свой потенциал в отношении задач, связанных с профессией учителя, в рамках практического обучения, подготовки.

www.ph-noe.ac.at

Исследование показывает, в какой мере удовлетворение представленных потребностей важно для успешного старта в профессиональную жизнь. Более эффективно и с удовольствием работают те молодые учителя, которые

- являются полноценными членами педагогического коллектива,
- прикладывают много усилий для того, чтобы их учащиеся показывали хорошие результаты, уделяют большое внимание отношениям в коллективе,
- являются в высокой степени самостоятельными личностями
- стремятся к тому, чтобы постоянно развиваться и развивать собственное понимание учебных процессов при помощи всех доступных источников.

Остерхеерт, И. Е. & Вермунт, Дж. В. (2001). Индивидуальные различия в умении учить – личный контакт, познавательная способность, регулирование и эмоции. Знания и инструкции, 11, стр 133–156.

www.ph-noe.ac.at

Роль ментора

1. **„Образовательный подход“** (apprenticeship approach), при котором акцент делается на передаче методик, способов и технологий классного руководства и преподавание предмета. В рамках этой фазы ментор берёт на себя в большей степени роль технической поддержки.
2. **„Гуманистический подход“** (humanistic approach), выражается в том, что ментор выполняет роль консультанта или инструктора. Он действует как ролевая модель и даёт обратную связь.
3. В центре **„критико-конструктивного подхода“** находится развитие автономного профессионального подхода к преподаванию, а также развитие компетенции, необходимой для анализа. Ментор выполняет роль партнёра или мотиватора, который держит в поле зрения всё профессиональное развитие учителя.

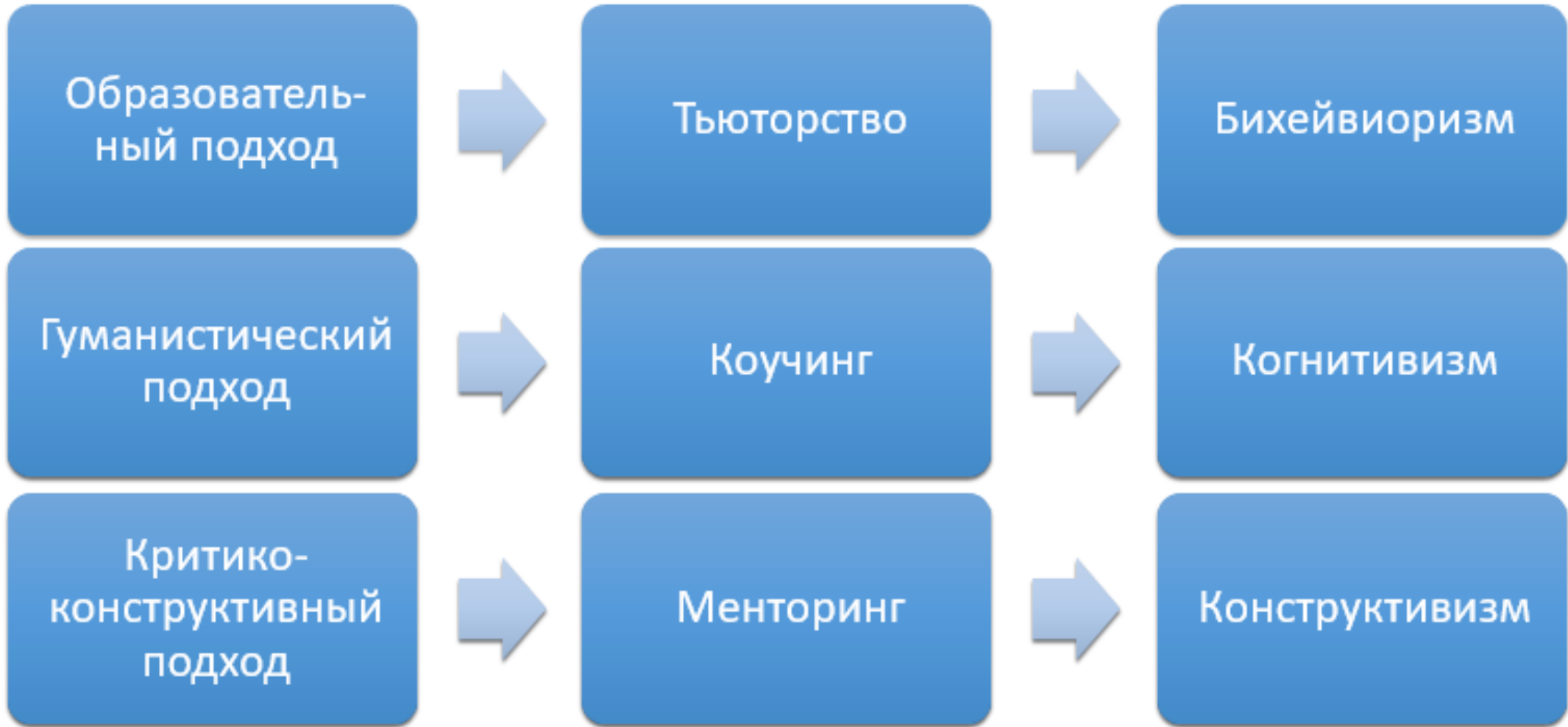
Тьюторство

Коучинг

М
Е
Н
Т
О
Р
И
Н
Г

Раффельдер, Д.; Иттель, А. (2012). Ментаринг в школе: обзор, теоретическая и практическая импликация для учителей и учащихся, международный опыт, сравнение. В: Дискурс – в фокусе исследования детства и юности 7, с. 147-160.

Теория



www.ph-noe.ac.at

ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО И МЕНТОРИНГ?



НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество в большей степени применялось и применяется для подготовки **рабочих** кадров предприятий, реже, - **для специалистов**

Методы и техники взаимодействия в процессе передачи опыта и знаний, применяемые в работе наставников, максимально хорошо соответствуют требованиям к подготовке именно этой категории сотрудников.

Система наставничества, в том виде как она существует на предприятиях, организациях, не может быть перенесена на подготовку такой категории сотрудников, как **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАДРЫ**.

Основной причиной этого является слабая структурированность управленческой деятельности, невозможность её перевода в навык и повторения «один в один» у разных людей.

Это техника, которая позволяет передавать знания, умения и опыт в атмосфере поддержки, предполагая определенный вызов (сложность для обучаемого).



ЭТИМОЛОГИЯ СЛОВА «МЕНТОРИНГ»

Ментор – имя собственное.

Слова «ментор» и «менторинг» происходят от имени одного из героев гомеровской «Одиссеи» Ментора, который, согласно сюжету, должен был оберегать королевство Итака в течение долгого отсутствия его короля Улисса.

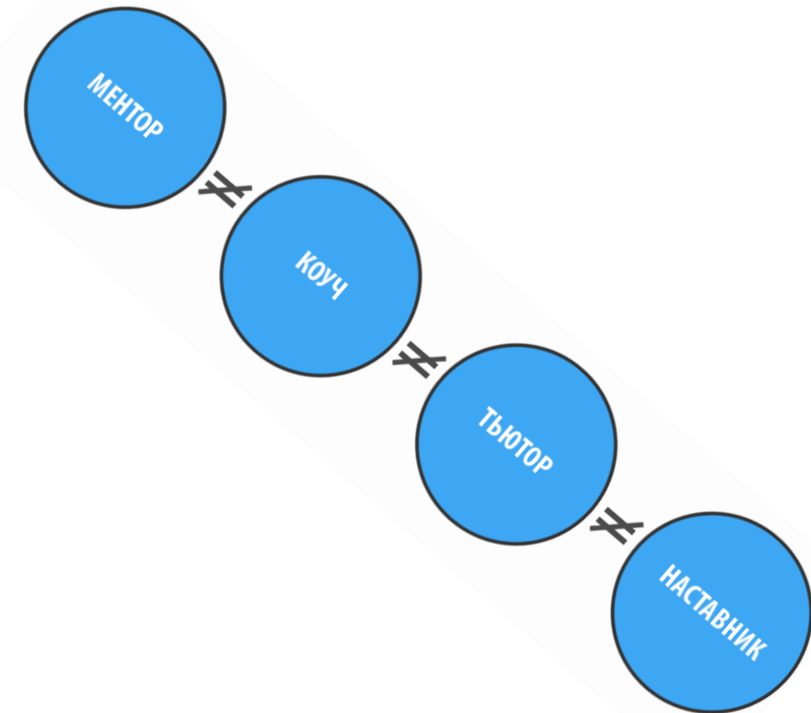
Ментор занимался воспитанием его сына Телемака. При этом Ментор не был учителем Телемаку в классическом понимании, а скорее сопровождал молодого человека в его повседневной жизни, давал практические советы для решения проблем и психологически поддерживал его.



СУЩНОСТЬ МЕНТОРИНГА

Менторинг как метод подготовки персонала, также как и наставничество направлен на подготовку сотрудника к занятию должности, но это прежде всего **РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ**, включая высшее руководство предприятия или организации.

Понимание этого ключевого отличия наставничества и менторинга во многом обуславливает и разницу в **МЕТОДАХ РАБОТЫ С ПОДОПЕЧНЫМИ**, которые в менторинге называются «менти».



Акт
Что
разд

СУЩНОСТЬ МЕНТОРИНГА

В отличие от рабочих кадров и специалистов (за исключением высококвалифицированных), подготовка управленческих работников требует **БОЛЬШИХ УСИЛИЙ И ВРЕМЕНИ**, так как не может быть полностью алгоритмизирована.

Задача ментора не столько в передаче готовых способов профессионального поведения, сколько в обучении **УМЕНИЮ ПРИНИМАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ** в условиях конкретной организации (предприятия).



В ЧЕМ РАЗНИЦА?

НАСТАВНИК

- Обычно является линейным менеджером
- Устанавливает направление и пути обучения
- Делает акцент на специфичных краткосрочных задачах
- Ставит задачи и дает обратную связь
- Делится своим профессиональным опытом

МЕНТОР

- Способствует определению направления развития
- Делает акцент на долгосрочном развитии личности
- Делится своим жизненным опытом
- Помогает человеку понять свое место в компании

ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ УСПЕХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ? (наставничество/менторинг)

- Соответствие подготовки/образования или, по крайней мере, проверка пригодности наставников
- Тщательность выстраивания тандемов
- Соизмеримая и достаточная продолжительность программы наставничества
- Меры развития качества отношений наставника и ученика

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Использованы материалы:

1. Материалы вебинара 16.09.19 «Дидактические инновации в подготовке учителей в Австрии»

профессора Педагогического университета Южной Австрии
Элизабет Виндель, Йоханнес Даммерер

<https://didactica.yspu.org/>

2. Обухова Е. Чем менторинг отличается от наставничества?

<https://www.e-xecutive.ru/management>

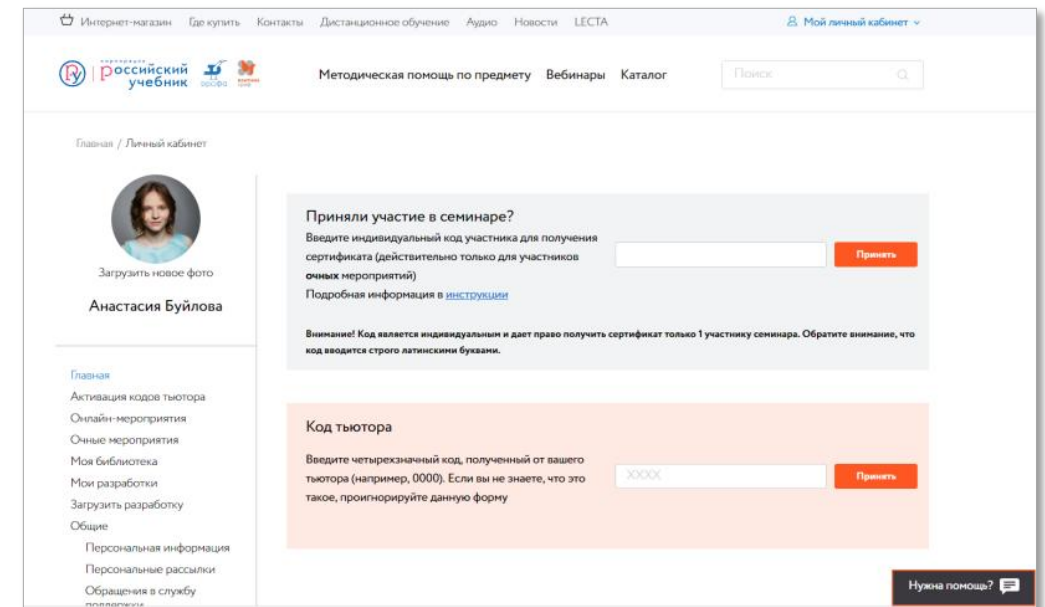
3. <https://www.coachingandmentoringinternational.org/fkt-isnt-mentoring/>

4. <https://donskih.ru/>

5. Наставничество и менторинг в современных условиях управления персоналом. Белкова Е. А., к. психол. н., доцент кафедры управления персоналом Академии Пастухова, гор. Ярославль

РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА САЙТЕ ROSUSCHEBNIK.RU И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

- Регистрируйтесь на очные и онлайн-мероприятия
- Получайте сертификаты за участие в вебинарах и конференциях
- Пользуйтесь цифровой образовательной платформой LECTA
- Учитесь на курсах повышения квалификации
- Скачивайте рабочие программы, сценарии уроков и внеклассных мероприятий, готовые презентации и многое другое
- Создавайте собственные подборки интересных материалов
- Участвуйте в конкурсах, акциях и спецпроектах
- Становитесь членом экспертного сообщества
- Сохраняйте архив обращений в службу техподдержки
- Управляйте новостными рассылками



rosuchebnik.ru, [росучебник.рф](http://rosuchebnik.ru)

Москва, Пресненская наб., д. 6, строение 2
+7 (495) 795 05 35, 795 05 45, info@rosuchebnik.ru

Нужна методическая поддержка?

Методический центр
8-800-2000-550 (звонок бесплатный)
metod@rosuchebnik.ru

Хотите купить?

 **book 24**

Официальный интернет-магазин
учебной литературы book24.ru



ЛЕСТА

Цифровая среда школы
lecta.rosuchebnik.ru



Отдел продаж
sales@rosuchebnik.ru

Хотите продолжить общение?



youtube.com/user/drofapublishing



fb.com/rosuchebnik



vk.com/ros.uchebnik



ok.ru/rosuchebnik