



Секция 2

Наставничество как ресурс проектного управления: формирование культуры и среды наставничества

Лазарева Марина Владимировна,
доцент кафедры Педагогики, психологии и
переводоведения СПбУТУиЭ,
кандидат педагогических наук, доцент

О чем поговорим?

Наставничество для развития профессиональных компетенций

Различные модели наставничества

Успешные модели наставничества

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества

Актуальность и ключевые вызовы

**Реализация приоритетных
национальных проектов по 13
основным направлениям**

**создание условий для развития
наставничества, поддержки общественных
инициатив и проектов, в том числе в сфере
добровольчества (волонтерства)**

Мировые тренды

**47 500 менторов работают в 117 странах
мира (2015 ICF Global Mentoring Study)
Главный двигатель менторства — желание
людей делать что-то хорошее**

**Переход на проектное управление
как государственная задача**

**стратегия поддержки профессионального
роста в условиях неопределенности**

Тренды современности, важные для наставничества

**Увеличение объема знаний о
человеке**

**рост продолжительности жизни,
когнитивная революция, рост значимости
bio и life science, новые модели познания,
углубление знаний о человеке**

Все в цифре

**новая промышленная революция, система
разделения труда, индустрия 4.0,
роботизация и др.**

Таланты

**формирование новой экономической
модели, основанной на знаниях и талантах**

Тренды современности, важные для наставничества

Рост численности населения

в 2018 году численность населения Земли продолжила увеличиваться и в конце года составила 7 669 109 080 человек. Естественный прирост населения был положительным и составил 91 812 002 человека

Сетевые модели организаций и управления

размывание иерархичных моделей управления и становление сетевого общества

Кто такой наставник?

квалифицированный специалист, профессионал или опытный работник, у которого другие работники могут получить совет, рекомендацию

<https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/8263>

НАСТАВНИК

ВСЕРОССИЙСКИЙ
ФОРУМ



Каждый человек талантлив, его способности определяют векторы профессионального и личного развития в течение всей жизни. Наставничество - «персональная огранка» талантов человека, придание имеющимся навыкам правильной формы, создание новых плоскостей и граней его профессионализма. В этом смысле наставник – это тот, кто помогает человеку раскрыть его дарования. Каждый талант должен найти своего наставника.

<https://asi.ru/nastavniki/forum/>

Наставничество – это



«помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания»

Д. Клаттербак



«взаимоотношения между двумя людьми, где один человек готов помогать другому в профессиональном и личностном развитии»

Г.Гарднер

Почему эффективно?



Различные модели наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и социальные эффекты
Классическое наставничество, менторство	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнять то или иное задание	Все категории сотрудников; вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Обучение сотрудника; адаптация; контроль текущего результата работы; улучшение коммуникаций; сохранение и передача знаний в организации
Супервизия (критическое взаимодействие)	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена; вновь принятые сотрудники	Отслеживание работы сотрудников; отслеживание прогресса; определение потребностей в обучении и развитии; решение актуальных вопросов

Различные модели наставничества

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и социальные эффекты
Паритетное взаимодействие (budding)	Поддержка коллегой и/или руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории сотрудников	Обучение сотрудника; адаптация; оценка эффективности изменений; передача информации между подразделениями; командообразование
Незримая поддержка (shadowing)	Временное прикрепление к другому сотруднику для включенного наблюдения за особенностями или приемами работы	Студенты; молодые специалисты; кандидаты, заинтересованные в переводе на другую должность	Обучение сотрудника; адаптация; переквалификация; профессиональная мотивация; обогащение труда

Успешные модели наставничества



СБЕРБАНК



РусГидро



РОСАТОМ



МЕНТОРЫ
СТОЛИЧНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



СКОЛКОВО

Московская школа управления

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Система наставничества как актуальное явление современности

*Наставничество – это инвестиция в долгосрочное развитие организации, в её «здоровье»
(Дэвид Майстер)*

Система наставничества – систематизированная форма корректирующего / стимулирующего воздействия на педагогов путем профессиональной подготовки сотрудников, более опытными без отрыва от реальных задач и трудовых функций.

- Система наставничества позволяет:*
- развивать у обучаемых педагогов способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них трудовые функции;
 - быстро адаптироваться к условиям работы и к позитивным традициям коллектива.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Каковы преимущества внедрения системы наставничества в образовательной организации?

Сокращение сроков выхода на уровень соответствия стандартам школы

Повышение профессионального уровня и навыков всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника

Снижение текучести кадров за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса

Предоставление опытным педагогам возможностей для карьерного роста, как в горизонтальном, так и вертикальном направлении

Повышение экономической эффективности системы подготовки кадров

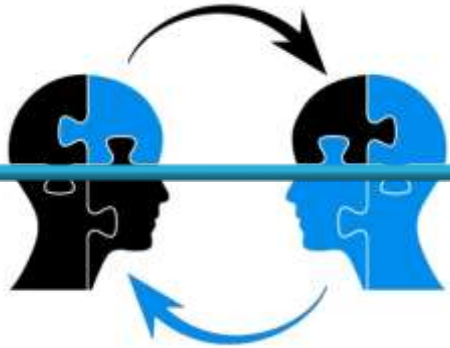
Укрепление командного духа, повышение лояльности педагогов к системе ценностей образовательной организации

Снижение риска профессионального выгорания ключевых наиболее опытных педагогов, носителей знаний, навыков и системы ценностей

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Когда организации необходима система наставничества?

Модели системы наставничества



Реактивное наставничество -
направлено на изменение уже существующего
результата

Проактивное наставничество -
направлено на достижение заведомо продуктивного
результата

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Структура построения системы наставничества



1. Определение целей и задач наставничества
(для кого? на кого направлено? какие знания
необходимо передавать?)

2. Выбор наставников и порядок формирования
пула наставников.

3. Выбор стажеров (поднаставных).

4. Оценка продуктивности системы
наставничества.

5. Внедрение системы наставничества.

6. Поддержание системы наставничества.

7. Контроль и коррекция.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Структура построения системы наставничества



1. Определение целей и задач наставничества
(для кого? на кого направлено? какие знания
необходимо передавать?)

2. Выбор наставников и порядок формирования
пула наставников.

3. Выбор стажеров (поднаставных).

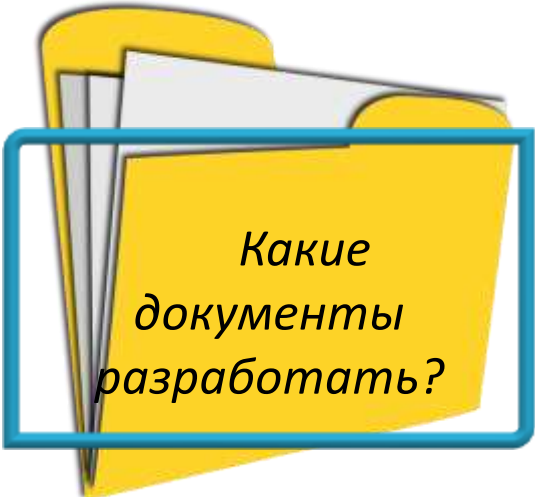
4. Оценка продуктивности системы
наставничества.

5. Внедрение системы наставничества.

6. Поддержание системы наставничества.

7. Контроль и коррекция.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?



Какие
документы
разработать?

ПОЛОЖЕНИЕ О
НАСТАВНИЧЕСТВЕ

РАЗЛИЧНЫЕ ШАБЛОНЫ

ОПРОСНЫЕ ЛИСТЫ



<https://vip.1obraz.ru/#/document/16/38728/dfasurl0hw/?of=copy-ed152c8d55>

Анкета для наставника

Уважаемый педагог!

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

К Вам прикреплен стажер. Ответьте, пожалуйста, как строится ваше взаимодействие и как Вы оцениваете результат. Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого параметра.

Достаточно ли было времени, проведенного Вами со стажером, для получения им необходимых знаний и навыков? ☐

Насколько точно следовал Вашим рекомендациям стажер? ☐

В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний? ☐

В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков? ☐

Насколько, по Вашему мнению, стажер готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству? ☐

Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма стажера? ☐

Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для стажера при прохождении наставничества?

- 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 ☐

Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным?

- 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 ☐



Анкета для стажера

Уважаемый педагог!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей организации адаптацию новых работников.

Для быстрого и легкого погружения в рабочий процесс Вам был назначен наставник.

Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Выберите наиболее подходящий ответ.

Как можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?

- каждый день; ☐
- один раз в неделю; ☐
- 2–3 раза в месяц; ☐
- вообще не встречались. ☐

Какое время в среднем в неделю у Вас уходило на общение с наставником?

- 3,5–2,5 часа в неделю; ☐
- 2–1,5 часа в неделю; ☐
- полчаса в неделю. ☐

Как строилось Ваше общение с наставником? Оцените в процентном соотношении, когда Вы были инициатором общения и когда он, по схеме

«Вы – наставник»:

- 30–70 процентов; ☐
- 60–40 процентов; ☐
- 70–30 процентов; ☐
- 80–20 процентов. ☐

Всегда ли наставник мог дать ответы на Ваши вопросы?

- да, всегда; ☐
- нет, не всегда; ☐
- нет, никогда. ☐

Давал ли Вам наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что вы делаете правильно, неправильно, что можно улучшить?

- да, каждый раз после окончания задания; ☐
- да, раз в неделю вне зависимости от окончания задания подводя итог; ☐
- да, раз в месяц; ☐
- нет. ☐



Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

*Составьте
программу
наставничества*

Обычно в программу включают три периода работы:

- адаптационный – наставник узнает сильные и слабые стороны стажера, чтобы скорректировать программу и выбрать нужные методы работы;
- основной – наставник реализует программу адаптации молодого коллеги, проводит работу по коррекции умений и навыков;
- контрольно-оценочный – наставник проверяет уровень профессиональной компетентности молодого педагога, определяет его готовность к выполнению своих обязанностей.



Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Как определить
пару – наставник –
стажер?

10 советов для успешного стажера

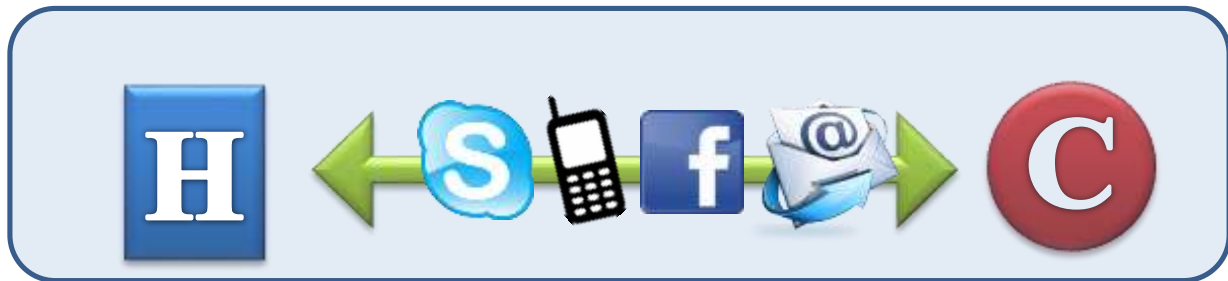
Найти наставника — полдела, выстроить с ним долгосрочные, продуктивные отношения — настоящее искусство. Рекомендации, которые помогут вам эффективнее достигать поставленных целей.

- 1) БУДЬТЕ ИНИЦИАТИВНЫМ
- 2) БУДЬТЕ ПРЕДАННЫМ
- 3) ПОМОГИТЕ НАСТАВНИКУ ПОМОЧЬ ВАМ
- 4) НАДЕЙТЕСЬ НА ПОДДЕРЖКУ, НО НЕ ЖДИТЕ ЧУДЕС
- 5) ГОВОРИТЕ ОПРЕДЕЛЕННО
- 6) БУДЬТЕ ПРИЛЕЖНЫМ
- 7) БУДЬТЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНО НАСТРОЕНЫ
- 8) БУДЬТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫ
- 9) ПЛАНИРУЙТЕ СВОЁ РАСПИСАНИЕ
- 10) ВОЗНИКЛО НЕДОРАЗУМЕНИЕ? РАЗБЕРИТЕСЬ С НИМ НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО!



Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Дистанционная форма



Очная форма



Инструменты
взаимодействия
наставника и
стажера



Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Структура построения системы наставничества



1. Определение целей и задач наставничества
(для кого? на кого направлено? какие знания
необходимо передавать?)

2. Выбор наставников и порядок формирования
пула наставников.

3. Выбор стажеров (поднаставных).

4. Оценка продуктивности системы
наставничества.

5. Внедрение системы наставничества.

6. Поддержание системы наставничества.

7. Контроль и коррекция.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Оценка продуктивности системы наставничества



Метод Д. Кирпатрика

Задействует систему оценок эмоциональной удовлетворенности поднаставных системой обучения, оценок изменения поведения (отношения к труду) поднаставных и оценок бизнес-результатов для Компании.

Метод отдаленно напоминает проведение аттестации (или метод оценки «360»).

Очень затратный по времени.

Метод BARS

Метод предполагает разработку рейтинговых шкал поведенческих установок (похож на разработку системы оценки компетенций).

Применение его громоздко, а сама разработка шкал очень дорогостоящая и требует времени.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Оценка продуктивности системы наставничества



Метод оценки проекта ROE – «Возврат от ожиданий» - наиболее перспективен, по нашему мнению.

Перед проведением мероприятий по обучению наставников, обучением поднаставных, выясняются ожидания по поводу конечного результата от этих мероприятий у заинтересованных сторон организации. После прохождения обучения наставники используют полученные знания и навыки, обучают новичков, и на основании их успешности делается количественная оценка результатов.

ROI (return on investment) – возврат от инвестиции

может эффективно работать, когда рассматривается цикл бизнес-процессов подразделения или компании в целом, например, до инвестиций в наставничество и после. Сравнивая экономические показатели, можно получить расчетный коэффициент возврата от инвестиций.

Сравнивать цикл процессов можно только с аналогом.

КРІ системы наставничества

КРІ – система ключевых показателей помогает смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе

Key
Performance
Indicator

ПРОСТОТА

АДАПТИВНОСТЬ

ПОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Структура построения системы наставничества



1. Определение целей и задач наставничества
(для кого? на кого направлено? какие знания
необходимо передавать?)

2. Выбор наставников и порядок формирования
пула наставников.

3. Выбор стажеров (поднаставных).

4. Оценка продуктивности системы
наставничества.

5. Внедрение системы наставничества.

6. Поддержание системы наставничества.

7. Контроль и коррекция.

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества?

Какие задачи можно решить?



- ✓ минимизировать затраты на обучение;
- ✓ сохранить и приумножить знания внутри образовательной организации, что ведет к повышению конкурентоспособности;
- ✓ снизить текучесть кадров через управление профессиональной мотивацией;
- ✓ улучшить психологическую атмосферу в коллективе;
- ✓ создать предпосылки для конвергентных профессиональных команд;
- ✓ увеличить фактические результаты образования

Что обсудили...

Наставничество для развития профессиональных компетенций

Различные модели наставничества

Успешные модели наставничества

Как можно организовать сопровождение педагогов через систему наставничества



Лазарева Марина Владимировна,
доцент кафедры Педагогики, психологии и
переводоведения СПбУТUiЭ,
кандидат педагогических наук, доцент

**Вопросы и предложения
направлять**

mlazareva1@mail.ru