

Матричная модель наставничества в практике обучения
и развития молодых специалистов МАОУ СШ №158 «Грани»
города Красноярска, 2023/24 учебный год

в условиях реализации задач городской базовой площадки по работе с
молодыми педагогами

Вопрос организации практики развития педагогических кадров в образовательной организации в современных социально-экономических условиях является актуальным. 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. В связи с этим, в 2023/24 учебном году в МАОУ СШ №158 «Грани» вопрос наставнической деятельности и связанной с ней методической работы для администрации образовательной организации (с 2023 года школа по сути стала образовательным комплексом), был и остаётся очень актуальным. Неудивительно, что наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении образовательной организацией, включающей несколько подразделений, осуществляющих самостоятельную деятельность. В следствие этого, изменилась не только модель наставничества и с точки зрения практики развития педагогических кадров, но и организационно-управленческие условия, в которых эта модель осуществляется. МАОУ СШ №158 «Грани» на протяжении многих лет (МАОУ СШ №158 «Грани» является право приемником МАОУ Гимназия №5) реализовывала успешно различные практики наставнической деятельности, в результате которых молодые специалисты ов короткие сроки проходили этапы профессионального становления и творческой самореализации, в результате чего часть из них стали не только «кадровым резервом», но и до сих пор успешно реализуют себя в сфере управленческой деятельности, являясь руководителями или заместителями руководителя в образовательных организациях города Красноярска.

Проблема организации наставничества связана, в первую очередь, с отсутствием достаточной информации о новых актуальных подходах к организации наставничества в современных образовательных организациях. В связи с актуальностью и необходимостью реализации данной проблемы, мы включились в решение данного вопроса на уровне муниципальной системы образования в статусе Городской базовой площадки по работе с молодыми специалистами. С 2023/24 года определили свой статус, как *разработческая* площадка, целью которой является **Управление изменением содержания управленческой деятельности, как ресурса «встраивания» практик наставничества в единую систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.** В результате решения данного вопроса создана (разработана и реализуется) «Матричная модель управления в сфере «Наставничество» посредством включения молодых специалистов в работу городской базовой площадки. Преимущества, которые получают образовательные организации, создавая модели или, включаясь в

реализацию аналогичных моделей наставничества, вовлекая молодых специалистов своей образовательной организации в организационную, методическую и управленческую деятельность, очевидны. На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по обозначенному вопросу, нами были выделены и проанализированы актуальные модели наставничества, используемые в различных компаниях и образовательных организациях, которые могут быть успешно реализованы в условиях городских базовых площадок, работающих с молодыми педагогами. Предлагаемая нами модель, является комбинированной и адаптивной, что позволяет использовать её в постоянно изменяющихся условиях развивающейся образовательной организации. Наша модель включает элементы следующих концепций наставничества, каждая из которых становится наиболее важной, преобладающей, в зависимости от цели, задач и настоящих условий образовательной организации. Ситуация с требованиями по организации наставничества в каждой школе год от года изменяется, совершенствуется. Наша модель включает ниже перечисленные модели, каждая из которых является отдельным модулем в матрице управления наставнической деятельностью в образовательной организации.

Модуль 1. *Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»)* предполагает организацию взаимодействия между более опытным педагогом и начинающим учителем в течение определенного периода времени (от 3-х до 12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики, или наставляемый сам выбирает себе педагога-наставника. Как правило, между наставником и наставляемым устанавливаются тесные личные отношения, строящиеся на взаимном интересе, симпатии, что помогает обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к молодому педагогу, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник оперативно реагирует на отклонения в ходе подготовки, поощряет его профессиональные достижения. 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 организации, которые могут быть впоследствии включены в кадровый резерв.

Модуль 2. Разновидностью первой модели является *ситуационное наставничество*, подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи в случае, когда наставляемый нуждается в указаниях и рекомендациях. Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. 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. Нередко наставники воспринимают подопечного как конкурента, если речь идет о карьерном развитии. 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 компании 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 интеграционного обучения. 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 предметной области, которые требуются другому сотруднику. Эффективно применяется в условиях современных образовательных организаций.

Модуль 3. *Модель группового наставничества*, в которой один наставник работает с группой из 2-5 молодых педагогов одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому возможно сочетание группового наставничества с другими его формами. Опытные сотрудники, которые могли бы стать наставниками, не имеют времени, которое они могли бы потратить на подопечных без ущерба для основной работы. Тем не менее существуют модели наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.

Модуль 4. *Модель краткосрочного или целеполагающего наставничества*. Наставник и молодой педагог 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 молодых учителей, 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.

Модуль 5. *Модель скоростного наставничества*. 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 предполагает *модель скоростного наставничества*. Данная форма помогает 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 - наставляемый («равный - равному»).

Модуль 6. *Флэш-наставничество*, суть её состоит в следующем. Опытные педагоги, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными наставляемыми, 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. Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество. 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 естественным образом повлияло на появление виртуального наставничества. Исследование участников виртуальной программы наставничества показывает значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые теперь в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и поддержку со стороны наставника.

Модуль 7. *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 (работают в одну смену, имеют большую учебную нагрузку), при этой форме личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий. Препятствием для внедрения наставничества в организации становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных процедур оценки, разработки профиля наставника.

Модуль 8. *Саморегулируемое* наставничество подразумевает следующий подход: 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 с успехом применяется 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. Создание механизмов и культуры развития требует вовлечения персонала на всех уровнях организации, независимо от возраста и положения. Однако нередко старшие сотрудники испытывают трудности, когда им приходится осваивать новые технологии и приемы работы, помочь в этом может *модель реверсивного наставничества*.

Модуль 9. *Модель реверсивного наставничества*. 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.

Модуль 10. *Модель командного наставничества*, которое 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. Пожалуй, 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 организация активно расширяется, например открывая новые подразделения, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.

Таблица основных модулей, включающих используемые популярные модели организации наставничества в 2023/24 учебном году в МАОУ СШ №158 «Грани»

№ по порядку	Основные модели наставничества (модели)	Определение модуля	Основные характеристики
1.	<i>Модуль 1. Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»)</i>	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей.	В центре внимания профессиональное развитие наставляемого. Наставник передаёт свой опыт и технические знания, правила и традиции, отношение к организации, даёт конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха. Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному росту и развитию. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции и роли, корпоративные ценности и традиции.
2.	<i>Модуль 2. ситуационное наставничество</i>	Наставник предоставляет необходимую	Друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников,

		<p>помощь в случае, 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.</p>	<p>один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной компании 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 интеграционного обучения. Взаимодействие двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику.</p>
3.	Модуль 3. групповое наставничество	<p>Связь нескольких лиц с более опытными коллегами. («Круги наставничества»).</p>	<p>Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и устранить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей. Группа наставников может предоставить предложения для развития карьеры, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации.</p>

4.	Модуль 4. Краткосрочное или целеполагающее наставничество.	Наставник определяют цель на короткий период взаимодействия с наставляемым, помогает ему определить реальные сроки для выполнения задания. Контролирует и анализирует результаты деятельности подопечного	Краткосрочные цели, выполненные наставляемым под контролем наставника вселяют у наставляемого веру в себя, помогают продемонстрировать его способность быстрого достижения целей и выполнения поставленных задач, создавая ситуацию успеха для молодого специалиста.
5.	Модуль 5. Скоростное наставничество.	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества.	Скоростное наставничество способствует развитию отношению наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников. Это многоуровневый подход для организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.
6.	Модуль 6. Флэш-наставничество	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения.	Помогает подопечным учиться, обращаясь к подопечным, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику. Наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале.
7.	Модуль 7. Виртуальное наставничество.	Наставник может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных	Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют

		<p>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 сотрудинок.</p>	<p>возможности часто встречаться лично (работают в одну смену, имеют большую учебную нагрузку), при этой форме личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий. Препятствием для внедрения наставничества в организации становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных процедур оценки, разработки профиля наставника.</p>
8.	<p><i>Модуль Саморегулируемое наставничество.</i></p>	8. Наставник или группа наставников создаёт условия для саморазвития в условиях становления профессиональной и творческой активности молодого	<p>Важным является наличие хорошо развитых навыков самостоятельной работы у наставляемого, присутствие определённого уровня ответственности. Саморегулируемое наставничество с успехом применяется как один из инструментов</p>

		<p>специалиста. 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.</p>	<p>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.</p>
9.	<p>Модуль 9.</p> <p><i>Реверсивное наставничество.</i></p>	<p>Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций и технологий.</p>	<p>Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников. Обе стороны этой формы вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться и думать по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и</p>

			коммуникативные особенности друг друга.
10.	Модуль 10. Командное наставничество.	Команда наставников осуществляет адресную помощь наставляемым, коллегиально обсуждая результаты продвижения наставляемого и коллективно выполняя корректировки его индивидуальной траектории.	Способствует выработке навыков коллегиальной деятельности, развитию навыков командной работы.

Создание *Модели и (в дальнейшем) Программы наставничества* является сложным и необходимым управленческим решением и процессом для современной образовательной организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные молодыми педагогами в ходе формального обучения, практическим опытом. Наставничество помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельными, ответственными и целеустремленными. Наставничество содействует транслированию ценностей, видения и миссии образовательной организации. Наличие адаптивной, гибкой модели наставничества, готовой к форматированию в обновляющихся условиях развивающейся организации позволяет любой организации сформировать наиболее подходящий для себя подход, создавая тем самым мощный инструмент развития персонала. В МАОУ СШ идея данной модели себя оправдала. В настоящий момент идёт работа по анализу полученных итогов применения данных практик с целью описания его и подготовки к тиражированию в 2024/25 учебном году.

Список источников литературы:

1. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний // Креативная экономика. 2012. № 7. С. 98-104.
2. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 21. С. 72-76.
3. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов // В сборнике: Управление талантами и трансформация корпоративной культуры»; Материалы международной конференции. Под редакцией О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. 2016. С. 22-27.

4. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
5. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.