

Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года (проект)

Оглавление

1. Общие положения	2
1.1. Актуальность	2
1.2. Основные понятия.....	4
1.3. Действующие нормативные акты в области наставничества.....	5
2. Теоретические основы наставничества	8
2.1. Формальное наставничество	10
2.1.1. Формальное наставничество в трудовом коллективе	10
2.1.2. Формальное наставничество в детско-юношеском коллективе обучающихся	23
2.1.3 Формальное наставничество в социальной работе	31
2.1.4. Особенности общения между наставником и наставляемым при формальном наставничестве и возможные проблемы	35
2.2. Неформальное наставничество как общественная деятельность ...	36
2.2.1. Методы работы наставника в рамках неформального наставничества.....	38
2.2.2. Критерии результативности наставнической деятельности.....	40
3. Модель реализации Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года	42
3.1. Модель реализации концепции развития формального наставничества.....	42
3.2. Модель реализации концепции развития неформального наставничества.....	46
4. План мероприятий по реализации концепции развития наставничества в Российской Федерации	48
5. Целевые ориентиры концепции развития наставничества	49
6. Риски внедрения (применения) отдельных моделей наставничества	51

1. Общие положения

1.1. Актуальность

Президент Российской Федерации В.В. Путин неоднократно отмечал важность и значимость возрождения наставничества. На заседании Государственного совета Российской Федерации 27 декабря 2023 года была поставлена задача «сформировать именно целостную систему наставничества для детей и молодёжи», «...наставничество для отечественной экономики – это новое качество роста, сокращение издержек, повышение производительности труда, а это, как всем известно, ключевой элемент развития страны в целом».

По итогам заседания Государственного совета подготовлен Перечень поручений, согласно которому была поставлена задача разработать Концепцию развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года (далее – Концепция).

Признание ценности наставничества на государственном уровне выражается в проведении в 2023 году «Года педагога и наставника», создании ежегодной премии «Наставник года» и Всероссийского конкурса среди наставников патриотического воспитания «Быть, а не казаться!».

Сегодня в Российской Федерации отсутствует единое закрепленное в законодательстве на федеральном уровне определение наставничества. Наставничество в конкретной организации регулируется отраслевыми и локальными нормативными актами. Термин «наставничество» применяется по отношению к самым разным формам воспитательного индивидуального и группового взаимодействия, может затрагивать сферы, традиционно относившиеся к обучению на рабочем месте, ученичеству.

Настоящая концепция разработана в целях содействия развитию института наставничества в Российской Федерации.

Задачи концепции:

- классификация и систематизация форм и видов наставничества в Российской Федерации;
- формирование единого подхода к реализации наставнической деятельности в Российской Федерации;
- содействие в вопросах нормативно-правового регулирования наставнической деятельности в Российской Федерации;
- определение стратегии государственной политики по вопросам развития института наставничества в Российской Федерации.

Цель Концепции – формирование института наставничества, развитие инструментов и возможностей для совершенствования системы наставничества в России.

Задачи развития наставничества:

1. Исследование, изучение и развитие методологии наставничества (не чему учить, а как);
2. Содействие, поддержка и развитие обучения инструментам и методологии наставничества;
3. Создание цифровых инструментов наставничества:
 - для автоматизации процесса работы в паре наставник и наставляемый;
 - для сбора наставников на единую платформу, возможность для граждан найти себе наставника под запрос и автоматизация такого поиска;
 - для размещения единой базы верифицированных наставников;
 - для создания единой базы методических, образовательных, информационных материалов, способствующих развитию и популяризации наставничества в Российской Федерации;
 - для публикации и распространения лучших практик в сфере наставничества.
4. Выявление, сбор и популяризация лучших практик наставничества в целом;
5. Создание инструментов поддержки, профессиональной супервизии и этики наставников.

Задачи наставничества:

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник;
2. Выявление и актуализация у сопровождаемого устойчивой внутренней мотивации к деятельности;
3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе получения им новых знаний, умений и компетенций;
4. Создание условий освоения деятельности, направленных на формирование самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

1.2. Основные понятия

Наставничество – универсальный механизм обеспечения личностно-профессиональной социализации индивида, социально-педагогическая технология организации и сопровождения его личностного, профессионального развития, мотивации, роста, мастерства, формирования духовно-нравственных и гражданско-патриотических качеств.¹

Наставник – носитель значимого опыта, духовно-нравственных и гражданско-патриотических ценностей, осуществляющий наставничество, помимо своей основной трудовой/образовательной деятельности, в отношении наставляемого.

Наставляемый – человек, в отношении которого осуществляется наставничество.

Формальное наставничество – наставничество, регулируемое нормативно-правовыми актами (федеральными, региональными, муниципальными, отраслевыми, локальными и др.).

¹ Концепция развития наставничества в Российской Федерации. ФГБУ Российская академия образования. Одобрена Решением президиума РАО От 29.06.2023года.

Неформальное наставничество – нерегулируемое нормативными актами наставничество как общественная деятельность.

Методология наставничества – это принципы и подходы работы пары наставник и наставляемый, навыки и компетенции наставника, распределение ответственности сторон. Не чему должен учить наставник, а как он должен учить, делиться опытом и развивать (по аналогии с педагогикой).

Программы наставничества – это комплексный подход к решению поставленной цели организации, где наставничество является инструментом.

1.3. Действующие нормативные акты в области наставничества

Нормативным основанием концепции развития наставничества являются:

- Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»

- Указ Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики»

Нормативно-правовые акты федерального уровня, регламентирующие функционирование института наставничества, носят отраслевой характер. Например, существует развитая нормативно-правовая база института наставничества в Министерстве Внутренних дел РФ, преемственная к советской системе наставничества.

Наиболее разработана нормативно-правовая база института наставничества на государственной гражданской службе. Наставничество отражено в нормативно-правовых актах следующих ведомств: Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных, Федеральная служба по контролю за оборотом наркотиков, Федеральная служба по исполнению наказаний, Министерство транспорта, Федеральное казначейство, Федеральная служба государственной статистики, Федеральное агентство воздушного

транспорта, Федеральное агентство связи, Федеральное агентство по делам молодежи и др.

Также система наставничества в образовательных организациях регулируется на федеральном уровне Распоряжением Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 г. № Р-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».

На каждом крупном предприятии, как правило, есть собственная система наставничества, которая регулируется внутренними нормативными актами. Порядок осуществления наставничества и условия стимулирования наставников обычно определяются в Положениях о наставничестве предприятий. В стандартном Положении о наставничестве как правило прописаны:

- цели и задачи наставничества
- порядок назначения наставника
- функции и права наставника и его подопечного
- формы работы наставника с подопечным
- профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к наставнику — помимо требований к стажу, служебному статусу, иногда предъявляются требования об отсутствии дисциплинарных взысканий и некоторым личностным качествам: отзывчивости, тактичности, ответственности
- форма, порядок и срок направления наставником непосредственному руководителю отзыва о результатах наставничества,
- порядок проведения оценки результативности деятельности наставника,

- условия стимулирования наставников с учетом оценки результативности их деятельности.

Также значительный пласт нормативно-правовой базы по наставничеству представляют документы федеральных и региональных органов исполнительной власти, регламентирующие присуждение ведомственных наград и знаков.

2. Теоретические основы наставничества

В наставничестве как социальном явлении переплетаются проблемы разных направлений социальных наук. Наставничество можно рассматривать на стыке педагогической психологии (вопросы адаптации и воспитания) и социальной психологии (особенности взаимодействия и взаимоотношений между наставником и его наставляемым), психологии труда (проблемы формирования навыков в трудовой деятельности) и психологии личности (свойства личности, необходимые наставнику и качества, которые он стремится воспитать у наставляемого).

Изучение наставничества имеет богатую историю. В СССР оно стало объектом исследований как социальное явление в 1970-х гг.² В западной литературе наставничество на предприятии/на рабочем месте, обычно, рассматривается в контексте менеджмента, и организация системы наставничества является предметом изучения на курсах МВА. В нашей стране в последнее десятилетие возродился интерес к наставничеству как объекту научного изучения.

Наставничество всегда лишь инструмент - он не самодостаточный (не может существовать сам по себе без привязки к цели и целевой аудитории). Всегда есть какая-то цель/задача, на решение которой направлено наставничество.

Наставничество может быть внутренним и внешним:

² Основы наставничества как всенародного движения в СССР были закреплены в 1970-1980-е годы (в частности, постановление Президиума ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ от февраля 1975 года «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников»), что и спровоцировало развитие исследований, например:

Почебут Л.Г. Социально-психологические аспекты наставничества на производстве : диссертация ... кандидата психологических наук – Л., 1979.

Бокарев Л.Н. Бердыклычева Н.М., Сидякина Т.П. Наставничество на промышленном предприятии. Социологические исследования, №3, 1978. С.118-123

Вершловский С.Г. Социальные проблемы воспитания молодежи. Л., изд-во общ-ва «Знание», 1976. 37 с.

Гичан И.С. Личность наставника как психологический фактор приобщения выпускников школы к производственному труду. В кн.: Психологические проблемы повышения эффективности и качества труда. Тезисы докладов к V Всероссийскому съезду психологов СССР. Ч.1. М., 1977, с.42

Внутреннее – это когда наставничество осуществляется в организации, у которой есть четкая поставленная внутренняя единая для всех наставников и наставляемых цель, на реализацию которой направлена работа в паре.

Например, программа для обучения и адаптации молодых специалистов на предприятии или наставничество для адаптации первокурсников в университете, или сопровождение наставниками студентов старших курсов, проходящих стажировки и практику и т.п.

Внешнее – это когда наставничество организации направлено на внешнюю цель, для внешней целевой аудитории. Например, программа наставничества для стартапов в акселераторе или программа наставничества благотворительного фонда для развития музейной среды, программа наставничества от компаний для студентов в вузах и т.п.

Отношения наставничества могут развиваться неформально или могут быть регулируемы в рамках официальной программы наставничества. Хотя дружба и взаимопомощь - частое явление в рабочих отношениях, тем не менее они (обычно) не воспринимаются ни одним из участников отношений как отношения наставничества: отдельные люди могут служить примером для подражания, не будучи наставниками.

Считается, что формальные отношения наставничества, как правило, не так эффективны, как неформальные отношения. Однако было обнаружено, что качество отношений имеет большее значение, чем то, являются ли отношения формальными или неформальными. То есть, хорошие и качественные формальные отношения могут быть более эффективными, чем низкокачественные неформальные отношения. Также стоит отметить, что те, у кого есть наставники, будь то формальные или неформальные, всё же обычно имеют более позитивное отношение к своей работе, чем те, у кого наставников нет.

Опыт многочисленных предприятий доказывает, что для наибольшей эффективности наставничества необходимо четкое распределение ролей и задач между наставником и его наставляемым, чему способствует формальное

наставничество с юридически закрепленными правами и обязанностями двух сторон. Важной проблемой здесь является определение границ ответственности наставника за своего наставляемого, что зачастую не прописывается в положениях о наставничестве различных организаций. Здесь также необходимо учитывать отраслевую специфику — очевидно, что вопрос ответственности за наставляемого, например, в сфере здравоохранения, играет первостепенную роль.

Неформальное наставничество, отличающееся отсутствием строгой систематичности, должно помочь формальному в достижении основных организационных задач и целей, так как именно неформальные отношения формируют благоприятный социально-психологический климат, духовно-нравственные и гражданско-патриотические установки наставляемого.

2.1. Формальное наставничество

2.1.1. Формальное наставничество в трудовом коллективе

В трудовом коллективе человек проходит трудовую закалку, проникается чувством ответственности не только за личный труд, но и за конечные результаты деятельности предприятия или учреждения. И поэтому особенно важна роль наставника в становлении начинающего специалиста. Многим из них не хватает профессионального и жизненного опыта, и именно наставник должен помочь ему в профессиональном становлении и адаптации.

Под осуществлением функций наставника в трудовом коллективе понимается деятельность работника, направленная, в том числе, на профессиональное становление наставляемого работника, приобретение им опыта работы по специальности, формировании у них практических знаний и навыков, оказание постоянной помощи, совершенствование выполнения работы.

Формальное наставничество в трудовом коллективе следует отличать от обучения на рабочем месте (ученичества, стажерства). Наставничество касается

в первую очередь передачи профессиональных ценностей, этических норм, «надпрофессиональных компетенций», которые могут помочь наставляемому в его профессиональном становлении. Наставник в трудовом коллективе – это опытный работник/сотрудник организации, осуществляющий наставничество, помимо своей основной трудовой деятельности, в отношении наставляемого.

Ведущими стимулами трудовой активности у молодежи выступают содержание труда и возможности карьерного роста. Высокие требования и несоответствие ожиданий и реальности являются основными причинами текучести кадров и дискомфорта на рабочем месте. Поэтому необходима продуманная помощь начинающим работникам в овладении профессией, четкое понимание перспектив их профессиональной карьеры.

Зачастую наставничество бывает ситуативным и направлено исключительно на борьбу с досадными промахами в труде наставляемого. Однако при подобном подходе наставничество закрывает только производственную сферу и оставляет воспитание в стороне.

Цель наставничества в широком смысле — оказание помощи наставляемому в его профессиональном становлении.

Наставнические отношения можно разложить на две категории наставнических функций: карьерные и психосоциальные. Карьерные функции включают обучение наставляемых, помощь в выполнении сложных заданий, знакомства с нужными людьми. Психосоциальные же функции строятся на доверии, близости между наставником и наставляемым, способствуют профессиональному и личностному росту наставляемого, его идентичности, самооценке и эффективности. Как правило, карьерные функции зависят только от положения и влияния наставника в организации, а психосоциальные — от качества эмоциональных связей между наставником и его наставляемым.

Карьерные и психосоциальные функции имеют разное происхождение и имеют разное влияние на работу наставляемого. Под влиянием на карьеру подразумеваются объективные факторы: будет ли выше зарплата у работника, у которого был наставник, быстрее ли он будет продвигаться по карьерной

лестнице. Под влиянием на отношение к работе подразумеваются субъективные факторы: как быстро человек волеется в новый коллектив, будет ли ему нравится его работа, захочет ли человек остаться на этом месте работы и т.п.

Некоторые наставники обеспечивают либо карьерные, либо психосоциальные функции, в то время как другие предлагают широкий спектр моделей поведения, включающих оба типа функций наставничества.

Опыт многочисленных предприятий позволяет сформулировать основные принципы организации наставничества:

- Определение потребности в наставничестве
- Подбор наставников
- Определение сроков наставничества
- Индивидуальное или групповое наставничество
- Контроль наставничества
- Возможность замены наставника
- Составление индивидуального плана наставника
- Организация морального и материального поощрения наставников

Социологические исследования показывают, что требования молодого поколения к работе возросли. Давно доказано, что повышение образования молодежи влечет за собой повышение требований к содержанию труда.³ Проблемы молодежи на работе, технологические изменения порождают необходимость во внедрении наставничества и необходимость изучения особенностей воспитательного воздействия наставника на наставляемого.

Профессиональное самоопределение человека несет в себе ряд противоречий, например, несоответствие профессиональных устремлений молодых людей с потребностями экономики и рынка труда. Так, значительная часть молодежи приходит на производство либо, не реализовав свое желание

³ Человек и его работа [Текст] : социологическое исследование / [под ред. А. Г. Здравомыслова и др.]. – М. : Мысль, 1967.

Человек и его работа в СССР и после / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект-пресс, 2003.

продолжать образование, либо без четких профессиональных намерений. Иные проблемы стоят перед молодыми людьми с высшим образованием, пришедшим на работу в государственные учреждения и ведомства (в широком смысле — не производственные сферы).

Происходят значительные изменения в сфере экономики и труда: рабочие процессы автоматизируются, меняются организация и содержание труда, повышается роль автономного и независимого от внешнего управления и коллектива труда, распространяются нерегулярная занятость и отсутствие постоянных контрактов с работодателями.

Социологические исследования говорят об изменении значимости труда и карьеры в жизни представителей нового поколения.⁴ Исследователи отмечают, что современная молодежь рассматривает свою работу сугубо инструментально, то есть ради заработка и для обеспечения своих потребностей вне карьеры. Также среди молодежи отмечается значимое снижение установок на общественную пользу собственной работы и коммуникации в рабочей среде.⁵

Частая смена работы, внезапные увольнения молодых сотрудников на сегодняшний день стали обычной практикой как в России, так и за рубежом.⁶

Наставничество - эффективный инструмент для решения проблем адаптации молодых сотрудников, а также вновь принятых на работу сотрудников других возрастных категорий.

Перед наставником стоит определенная задача. Он в значительной степени помогает наставляемому, как в профессиональной, так и в социально-психологической адаптации.

⁴ Поплавская А. А. (2023). Будущая работа глазами студентов российских вузов: дифференциация образа работы в межрегиональной перспективе. Мир России, 32(1), 61-86.

⁵ Андрианова Е. В., Тарасова А. Н., Печеркина И. Ф. Мотивы и трудовые ценности молодежи: парадоксы развития // Мониторинг общественного мнения : Экономические и социальные перемены. 2018. № 3. С. 324—343.

⁶ Миллениалы : как меняется российское общество / Вадим Радаев. - Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. - 221

Наставник знакомит новичка с целями коллектива, с социальными нормами коллектива и традициями, особенностями взаимоотношений в данном коллективе. Опыт российских организаций показывает, что с наставником производственная адаптация новичка идет гораздо быстрее, он легче и качественнее «входит в профессию», делает меньше ошибок, чем его сверстник, у которого нет наставника.

Основной профессиональной деятельностью наставника является выполнение им трудовых функций по основной профессии/специальности. Его работа приходит в рабочих условиях и главной обязанностью наставника, как работника, является выполнение рабочих задач. Деятельность наставника — это, прежде всего, трудовая деятельность. В то же время она связана с решением педагогических задач (воспитанием, перевоспитанием). Педагогическую деятельность наставника характеризует ее целенаправленность, комплексность решения педагогических задач, использование производительного труда в качестве основного средства воспитания наставляемого. Важными характеристиками наставничества являются: систематичность, непрерывность и целенаправленность воздействия наставника на наставляемого.

Воспитательное воздействие наставника на наставляемого осуществляется непосредственно в производственных условиях. Этим педагогическая деятельность наставника существенно отличается от педагогической деятельности школьного учителя или вузовского преподавателя. Совместный труд наставника и наставляемого является основным средством обучения и воспитания личности, формирования ее способностей и характера.

Процесс обучения является для новичка, впервые пришедшего на работу в ту или иную организацию, основным видом деятельности. Обучение здесь выступает как адаптационный процесс. Наставничество способствует плавному переходу процесса обучения к основному виду деятельности на работе. В этом состоит психологическая задача наставничества. Такой переход осуществляется

за счет того, что весь процесс обучения строится непосредственно в рабочих условиях и труд является основным средством воспитательного воздействия.

В наставничестве реализуется комплексный подход к делу воспитания. Всесторонность целей предполагает использование разнообразных средств и методов.

Эффективность труда зависит не только от профессиональной подготовки сотрудников, но также от их адаптации в коллективе. Молодежь сталкивается с более сложной производственной адаптацией, чем старшее поколение, и наставничество является одним из ключевых факторов, влияющих на процесс адаптации нового сотрудника. Задача наставника заключается в помощи новичку освоить специальность более быстро и легче войти в рабочий коллектив.

Организационная психология уделяет особое внимание проблемам социальной и профессиональной адаптации. Вхождение нового сотрудника в организацию всегда связано с решением нескольких сопутствующих проблем. Важным условием успешного вхождения в организацию является для новичка изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации.

В таких случаях становится важной задачей обучение новичка в организации с помощью наставников. При этом новый сотрудник должен готов быть пересматривать свои прежние ценности и нормы, чтобы успешно адаптироваться к новым. На этапе интеграции нового работника в организацию стоят три основные задачи:

- изменение старых моделей поведения и стереотипов поведения новичка;
- заинтересовать работника в работе компании;
- внедрение новых целевых установок и норм поведения.

Социальная адаптация в организации направлена на две основные области: профессиональную и социально-психологическую. Профессиональная адаптация включает в себя приобретение специфических

«надпрофессиональных компетенций», освоение соответствующих рабочих процессов и приспособление к рабочим условиям. Социально-психологическая адаптация представляет собой включение в коллектив организации в качестве полноправного участника на основе усвоения формальных и неформальных ролей, а также достижение стойкого и положительного неформального статуса.

Между профессиональной и социально-психологической адаптацией существует тесная связь. Например, работники, превышающие установленную норму производительности, оценивают свой коллектив более высоко. Благоприятная социально-психологическая адаптация также помогает преодолевать различные трудности при освоении профессии. В свою очередь, неблагоприятная социально-психологическая адаптация может вызывать у новичков сомнения в выборе профессии и в собственных возможностях стать квалифицированным специалистом и т. д.⁷

Следует различать первичную и вторичную адаптацию сотрудников. Первичная адаптация подразумевает адаптацию новых сотрудников, впервые принятых на работу в организацию. Вторичная адаптация же предполагает адаптацию постоянных сотрудников внутри организации, например, при смене профессии или при переходе из одного подразделения в другое, при условии, что профессия или должность остается прежней.

Каждый вид адаптации требует разных подходов к наставничеству. Как правило, наставника приставляют к новому сотруднику, впервые поступившему на ту или иную должность (без опыта работы на аналогичной должности) и именно в этом случае роль наставника является определяющей. Также наставника часто назначают новому сотруднику, у которого имеется большой перерыв в работе, чтобы помочь ему быстро вернуться в рабочий коллектив.

К факторам первичной адаптации обычно относят:

⁷ Промышленная социальная психология [Текст] / ЛГУ им. А. А. Жданова ; [А. Л. Свенцицкий, И. П. Волков, А. А. Русалинова и др.] ; под ред. Е. С. Кузьмина, А. Л. Свенцицкого. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1982. с. 65
Также здесь: Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – М.: Проспект, 2020

— формирование отношения к труду в школьном возрасте;

— мотивы выбора профессии/специальности;

— стаж работы на предприятии. Успешная адаптация осуществляется в период от первого месяца до пяти лет работы. Если на протяжении первых пяти лет успешной адаптации не происходит, работник, как правило, меняет место работы и специальность;⁸

— индивидуальный стиль деятельности.

— уровень образования. Как правило, высшее образование облегчает быстрое овладение профессией и ускоряет процесс социально-психологической адаптации только в том случае, если работа соответствует уровню образования молодого работника. В противоположном случае высокий уровень образования затрудняет адаптацию работника, если он должен выполнять неквалифицированную работу, не приносящую ему удовлетворения.⁹

— адаптация молодых работников, приехавших в большой город из маленького города или сельской местности, протекает сложнее и дольше, чем адаптация жителей промышленных городов;

— организационная культура также влияет на адаптацию новичков. Характер взаимоотношений сотрудников по горизонтали и вертикали существенно сказывается на адаптации новичков.

Другой вопрос, касающийся потребности в наставничестве — сложность выполняемой работы. В советской практике сложность профессии была главным основанием для прикрепления наставника. При выполнении простых работ и при тесном взаимодействии с другими рабочими, которые ему помогают по воле случая, рабочий быстро включается в трудовой ритм — в таком случае, считалось, что необходимости в наставнике нет. Например, на Московском заводе пишущих машин на сборочном участке практиковалось шефство механиков-регулировщиков над рабочими-операционниками. При

⁸ Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – М.: Проспект, 2020. С.371

⁹ Григорьева М.В. Сравнительный анализ механизмов и факторов школьной адаптации в разных условиях обучения: диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.07. - Саратов, 2005.

выявлении дефекта в готовом изделии регулировщик обучал рабочего, как лучше сделать. В отличие от наставничества, шефство предусматривало закрепление шефа за рабочим местом, наставничество же — закрепление за работником лично. В современных организациях, как правило, при назначении наставника сложность работы не учитывается, и назначение наставника новому сотруднику является ответственностью руководителя подразделения.

Этапы и критерии адаптации

На первом этапе адаптации новый сотрудник изучает и оценивает выбранную профессию, устанавливает контакты с членами коллектива. Здесь возникают вполне естественные трудности: новичку не хватает уверенности, самостоятельности при решении рабочих задач. Здесь первой задачей наставника является знакомство с личностью наставляемого, установление с ним тесного контакта. Наставник узнает о семейно-бытовых условиях наставляемого, о причинах, побудивших его выбрать это место работы, о дальнейших планах. Как правило, это 1-3 месяц работы.

На втором этапе у работника определяются критические моменты в отношении к профессии и к труду. Этот период длится как правило от 4 месяцев до 1 года. Главная задача наставника на этом этапе — сформировать у наставляемого интерес к работе.

На третьем этапе в процессе адаптации новичка происходят серьезные сдвиги во взглядах и поведении. Значительно повышается оценка своих профессиональных умений, устанавливаются более близкие отношения с коллегами, руководителями.

В целом процесс адаптации работника занимает 2-3 года.

В советской практике выделяли критерии адаптации, которые показывают степень адаптированности молодого рабочего на производстве и становление его как самостоятельного работника. Критерии адаптации состоят из объективных и субъективных факторов. Основные критерии профессиональной и социально-психологической адаптации подразделяются на объективные и субъективные.

К объективным критериям адаптации относятся:

1. Сознательное соблюдение производственной дисциплины, режима труда, технологии производства.
2. Систематическое выполнение норм выработки, рабочих задач, повышение производительности труда.
3. Активное участие в различных формах общественной жизни и деятельности коллектива предприятия.

К субъективным критериям адаптации можно отнести:¹⁰

1. Удовлетворенность своей работой и профессией.
2. Удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе.
3. Стремление к совершенствованию в овладении избранной специальности, к повышению квалификации.
4. Желание реализовать свои жизненные планы в данном коллективе, на данном предприятии.

Завершением процесса адаптации сотрудника является включение его в коллектив организации, профессиональное развитие, установление доверительных отношений с коллегами, взаимопомощь в работе, а также возможность обмена профессиональным опытом.

Наставникам предстоит столкнуться с различными задачами на разных этапах адаптации. Оценка степени адаптированности новичка позволяет определить, сколько времени потребуется наставнику для работы с наставляемым. Так, в среднем, время, затрачиваемое на подготовку новичка к самостоятельному труду, равняется 1 году. Но в зависимости от особенностей, это может занимать время до трех лет.

Проблема подбора наставников имеет первостепенное значение, ведь даже малая часть плохих наставников может дискредитировать движение. Также большая часть наставников не имеет педагогической подготовки. Необходимость обучения наставников основам психологии и педагогики,

¹⁰ Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – М.: Проспект, 2020. С.370-373

организация и обоснование подбора наставников является важным фактором улучшения их работы.

Не всякий опытный рабочий способен быть наставником. К личности наставника предъявляются большие требования, он должен обладать специальными способностями, позволяющими ему эффективно работать с новыми сотрудниками.

На основе советского опыта выявлено, что в движении наставничества наиболее активно участвуют люди среднего возраста (35-45 лет) и, менее активно, молодые и пожилые люди. При подборе наставников важно учитывать и такой фактор, как пол ученика и наставника. Наставники мужчины и женщины неоднозначно отвечали, например, на вопрос интервью о том, кого бы они выбрали себе в ученики: юношу или девушку (при прочих равных условиях).¹¹

Большое значение в деятельности наставника имеет его образовательный уровень. Основным требованием, предъявляемым к качествам личности наставника является уровень его профессионального мастерства. Однако высокий профессиональный уровень еще недостаточен для того, чтобы работать наставником.

Как правило, при подборе наставников основным критерием является стаж работника — минимальная граница от 2 до 3 лет, но в ряде случаев можно и меньше, это зависит от ситуации на предприятии. Также учитывается уровень образования и возраст. У него не должно быть дисциплинарных взысканий. Но в немногих положениях о наставничестве тех или иных организаций прописываются примерные требования к личностным характеристикам наставника: добросовестность, трудолюбие, доброжелательность, терпимость и готовность помочь неопытным сотрудникам.

Требования к наставнику не должны сводиться исключительно к формальным критериям и профессиональным качествам, хотя это и является

¹¹ Почебут Л.Г. Социально-психологические аспекты наставничества на производстве, с. 85-93

обязательной характеристикой. Также отметим, что подбором наставников на современных предприятиях занимается в большинстве случаев отдел кадров, с учетом мнения руководителя подразделения — однако при назначении наставников стоит учитывать и мнение малого/первичного коллектива, в котором лучше всех инстанций осведомлены о личностных и профессиональных качествах работника.

Также на советских предприятиях был распространен испытательный срок для наставников (1-1,5 месяца), по завершении которого производится окончательное назначение или подбирается другой наставник.

Длительность наставничества зависит от сложности выполняемых работ и индивидуальных особенностей нового работника. Как правило, сроки варьируются от 3 месяцев до 1 года, чаще всего — 6 месяцев. По рекомендации наставника и по согласованию с руководителем период продолжительности наставничества может быть увеличен или сокращен.

Разработать единый стандартный срок наставничества, который бы зависел от стажа, профессии, норм выработки, не представляется целесообразным — наставничество ориентируется в первую очередь на личность наставляемого. Внимание к личности и индивидуализация обучения является главным отличием наставничества от других форм адаптации персонала и его преимуществом. Поэтому сроки наставничества должны устанавливаться каждым подразделением (или предприятием) самостоятельно.

Вопрос о продлении наставничества стоит особого внимания. В каждом случае важно выявить причины продления, не зависят ли они от работы наставника и его наставляемого (индивидуальные особенности, специфика производства, неопытность наставника) или зависят и являются прямым следствием недобросовестного отношения к своей работе.

Наставничество может быть индивидуальным или коллективным. Наиболее распространенной формой сегодня является индивидуальное наставничество, когда за наставников закрепляется один или два новых

сотрудника. Выбор формы наставничества зависит от конкретных условий каждого отдельного предприятия и коллектива.

Более эффективным признается индивидуальное, потому что в нем так или иначе участвует весь коллектив предприятия, но при этом оно учитывает индивидуальные особенности личности нового сотрудника.

Контроль за наставничеством должен осуществляться постоянно, для того чтобы вовремя предупредить возможные проблемы. Контроль охватывает организационную, результативную и содержательную стороны наставничества. При контроле за организационной стороной проверяется правильность и своевременность оформления документации, соблюдение принятых сроков, организация рабочего места наставляемого, участие наставника в системе повышения квалификации. При контроле за результативной стороной проверяется выполнение наставляемым норм выработки, уровень его заработка, повышение профессионального уровня, соблюдение правил трудового распорядка. При контроле за содержательной стороной проверяется качество учебно-воспитательного и адаптационного процесса, какие при этом возникают сложности и как их можно устранить.

Наставничество может способствовать мотивации работников, повышению производительности труда и показателям удержания сотрудников.

Отношения наставничества не существуют в вакууме, а встроены в организационный контекст. Они связаны с «долгосрочным здоровьем» организации как социальной системы — наставничество обеспечивает структуру для укрепления и непрерывности корпоративной культуры. Существование сильной корпоративной культуры (которая обеспечивает членам общую базу ценностей и неявное знание того, чего от них ожидают и чего они, в свою очередь, могут ожидать от организации) может иметь жизненно важное значение для успеха и эффективности организации. Система наставничества также полезна, когда организации требуется модернизация или перераспределение во время смены руководства. Таким образом система наставничества влияет на устойчивость организации в кризисные периоды.

Наставничество полезно как наставникам, так и наставляемым. Основными преимуществами являются улучшение карьеры и профессионального развития, повышение компетентности и самооценки, повышение производительности труда, признание со стороны других, лояльная база поддержки со стороны своих наставляемых, а также чувство личного удовлетворения.

Очевидно, что в одной и той же организации социальный и культурный фон трудовых коллектив может быть разным. Зачастую коллективы с одинаковыми половозрастными характеристиками и образованием совершенно отличались по отношению к труду и имели различные трудовые показатели. Это можно объяснить неформальными отношениями в группе (взаимной поддержкой, уважением). Также наставничество может пониматься как средство воспитательного воздействия целого рабочего коллектива, а не только отдельного наставника. В этом взаимодействии наставники являются носителями тех качеств, свойств и требований, которые присущи корпоративной культуре того или иного предприятия или учреждения.

2.1.2. Формальное наставничество в детско-юношеском коллективе обучающихся

Согласно Целевой модели наставничества Министерства просвещения Российской Федерации¹² наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, представители сообществ выпускников образовательной организации, родители обучающихся (родитель не может быть наставником для своего ребенка), педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, некоммерческих организаций и иных организаций любых форм собственности.

¹² Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 N МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению 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»).

Наставляемым может стать любой обучающийся по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования.

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены несколько:

- «обучающийся – обучающийся»;
- «специалист – обучающийся»;

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

Форма наставничества «обучающийся – обучающийся» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишнее тем не менее строгой субординации.

Целью такой формы наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями, временная помощь в адаптации к новым условиям обучения, необходимость ценностно-ориентированного развития личности наставляемого, формирования у него морально-нравственных и гражданско-патриотических качеств. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: помощь в реализации лидерского потенциала, улучшении образовательных, творческих или спортивных результатов, развитие гибких навыков и метакомпетенций, оказание помощи в адаптации к новым условиям среды, создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации, формирование устойчивого сообщества обучающихся.

Результатом правильной организации работы наставников является высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации. Обучающиеся - наставляемые получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Среди оцениваемых результатов:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса (группы) и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических/неврологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Требования к потенциальному наставнику:

- активный обучающийся старшей ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований;
- лидер класса (группы) или параллели, принимающий активное участие в жизни образовательной организации (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность, внеурочная деятельность);
- возможный участник всероссийских детско-юношеских организаций или объединений;
- носитель традиционных духовно-нравственных и гражданско-патриотических ценностей.

Группы обучающихся, которым требуется наставник:

Вариант 1. Пассивный. Социально или ценностно дезориентированный обучающийся более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участия в жизни школы, отстраненный от коллектива.

Вариант 2. Активный. Обучающийся с особыми образовательными потребностями - например, увлеченный определенным предметом, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

Вариации ролевых моделей внутри формы «обучающийся – обучающийся» могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;

- взаимодействие «лидер – пассивный», психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;

- взаимодействие «равный – равному», в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый - креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в «классные часы», организация совместных конкурсов и проектных работ, участие в конкурсах и олимпиадах, совместные походы на спортивные и культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации).

В общеобразовательных организациях: проектная деятельность, классные часы, внеурочная работа, подготовка к мероприятиям школьного сообщества, волонтерство, подготовка к конкурсам, олимпиадам.

В профессиональных образовательных организациях: проектная деятельность, совместное посещение или организация мероприятий, совместное участие в конкурсах и олимпиадах профессионального мастерства.

В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, волонтерство.

Форма наставничества «специалист – обучающийся» предполагает создание эффективной системы взаимодействия образовательных организаций с представителями предприятия (организации) с целью получения обучающимися актуальной информации, необходимой для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием (организацией) - подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем.

Особенно стоит отметить значимость данной формы наставничества для организации работы будущих «технологических лидеров». Подобный тип мышления может возникнуть у обучающегося только в среде коллективного решения поисковых задач, находящихся на пересечении проектной и предпринимательской деятельности. Решением для подобных площадок становится создание при центрах технологических компетенций в системе дополнительного и среднего профессионального образования специальных кружков и/или программ наставничества. Со стороны компаний, предоставляющих своих наставников для подобных программ, подобное участие может иметь как позитивную оценку и признание со стороны общественности, так и практическое значение, выражаемое через совместное с наставляемыми создание проектов, прототипов, готовых продуктов, актуальных бизнес-решений, а также подготовку востребованных сотрудников.

Целью такой формы наставничества является получение обучающимся актуализированного профессионального опыта и развитие личностных качеств, необходимых для осознанного целеполагания, самоопределения и самореализации. Среди основных задач деятельности наставника в отношении наставляемого: помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала; повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, повышение уровня профессиональной подготовки студента, ускорение процесса освоения основных навыков профессии, содействие выработке навыков профессионального поведения, соответствующего профессионально-этическим стандартам и правилам и развитие у обучающегося интереса к трудовой деятельности в целом.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность, расширение пула потенциальных сотрудников с должным уровнем подготовки, которое позволит совершить качественный скачок в производственном и экономическом развитии субъекта Российской Федерации в долгосрочной перспективе.

Более того, в процессе взаимодействия наставника с наставляемым в данной форме может происходить адаптация молодого специалиста на потенциальном месте работы, когда обучающийся решает реальные задачи в рамках своей рабочей деятельности. Наставничество позволяет существенно сократить адаптационный период при прохождении производственной практики и при дальнейшем трудоустройстве за счет того, что обучающимся передают технологии, навыки, практику работы, организационные привычки и паттерны поведения, их мотивируют и корректируют работу.

Среди оцениваемых результатов:

- улучшение образовательных результатов обучающегося;

- численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты, успешно прошедших промежуточную аттестацию;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с наставником;
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций.

Портрет потенциального наставника:

- неравнодушный профессионал с большим (от 3 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией;
- имеет стабильно высокие показатели в работе;
- способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем участке работы, лояльный, поддерживающий стандарты и правила организации;
- обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к обучающемуся как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге;
- возможно, выпускник той же образовательной организации, член сообщества благодарных выпускников.

Потенциальный наставляемый:

Вариант 1. Активный. Проактивный студент с особыми образовательными потребностями, определившийся с выбором места и формы работы, готовый к самосовершенствованию, расширению круга общения, развитию метакомпетенций и конкретным профессиональным навыкам и умений.

Вариант 2. Пассивный. Дезориентированный студент, у которого отсутствует желание продолжать свой путь по выбранному (возможно, случайно или в силу низких образовательных результатов в средней школе) профессиональному пути, равнодушный к процессам внутри образовательной организации.

Возможные варианты реализации программ:

- в образовательных организациях: практико-ориентированные образовательные программы, проектная деятельность, бизнес-проектирование, ярмарки вакансий, конкурсы проектных работ, дискуссии, экскурсии на предприятия, краткосрочные и долгосрочные стажировки, деятельность советов обучающихся;

- в организациях дополнительного образования: проектная деятельность, выездные мероприятия, экскурсии на предприятия, гранты от предприятий, отдельные рабочие программы и курсы, возглавляемые представителем предприятия.

Все представленные формы могут быть использованы не только для индивидуального взаимодействия (наставник - наставляемый), но и для групповой работы (один наставник - группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия - все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

Организация работы в рамках обозначенных форм наставничества не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) образовательных организаций, за исключением

возможного привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.¹³

Кроме того, наставничество в детско-юношеских коллективах может осуществлять значимый взрослый в целях передачи и формирования у наставляемых традиционных духовно-нравственных и гражданско-патриотических ценностей.

2.1.3 Формальное наставничество в социальной работе

Наставничество является эффективной формой социальной работы, адаптации и интеграции людей с особенностями различных нозологических групп, работе с «трудными» подростками, социализации бывших заключенных, лиц, имевших проблемы с наркотической и иными видами зависимости и др.

Наставничество в социальной работе можно определить как вид добровольческой (волонтерской) деятельности, в том числе в сфере профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних. Среди целей социального наставничества — профилактика дезадаптации личности несовершеннолетних, формирование традиционных духовно-нравственных и гражданско-патриотических ценностей у наставляемого.

Профилактика безнадзорности и правонарушений – система социальных, правовых, педагогических и иных мер, направленных на выявление и устранение причин и условий, способствующих безнадзорности, беспризорности, правонарушениям и антиобщественным действиям несовершеннолетних, осуществляемых в совокупности с индивидуальной профилактической работой с несовершеннолетними и семьями, находящимися в социально опасном положении¹⁴.

¹³ Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 N МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по внедрению 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»).

¹⁴ Ст. 1 Федерального закона Российской Федерации № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»

Социальным наставником может быть совершеннолетний дееспособный гражданин Российской Федерации, по своим деловым и моральным качествам способный быть авторитетным наставником, социально положительным примером для несовершеннолетнего, в том числе находящегося в трудной жизненной ситуации и (или) социально опасном положении, а также воспитанника организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, содействовать его физическому, интеллектуальному, психическому, духовному и нравственному развитию несовершеннолетнего.

Работа с категориями, в отношении которых проектом концепции предусматривается реализация наставничества в рамках социальной работы, требует соответствующих знаний и навыков, а значит, соответствующей подготовки.

В случае, если потенциальный наставляемый несовершеннолетний, назначение наставника и (или) организации осуществляется комиссией по делам несовершеннолетних и защите их прав с согласия несовершеннолетнего и его родителей или иных законных представителей.

В соответствие с действующим законодательством наставники не относятся к субъектам системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, перечень которых определен статьей 4 Федерального закона Российской Федерации № 120-ФЗ. Отсутствует правовое основание для проведения наставником индивидуальной профилактической работы с несовершеннолетним, находящимся в социально опасном положении, как реализация индивидуальной формы наставничества. При этом общественное объединение посредством коллективной формы наставничества может принимать участие в профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних. К категории наставников, назначаемых несовершеннолетним, находящимся в социально опасном положении, для осуществления мер по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, следует отнести членов или участников общественных объединений.

Согласно результатам научного исследования, проведенного ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет» в 2022 году в соответствии с государственным заданием Минпросвещения России наставники имеются у 60 % выпускников организаций для детей-сирот.

В организации для детей-сирот за воспитательной группой закрепляются педагогические работники организаций для детей-сирот, выполняющих, в том числе функции индивидуальных кураторов (наставников) детей, в том числе на этапе подготовки к выпуску из организации и непосредственно перед выпуском.

Также в субъектах Российской Федерации имеются формы наставничества, в которых наставником для ребенка выступает лицо не из числа сотрудников организаций для детей-сирот. Например, представители органов государственной власти и органов местного самоуправления, правоохранительных органов, органов и учреждений системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, трудовых коллективов, негосударственных некоммерческих организаций.

Реализация воспитательного потенциала наставничества в таких организациях может включать: разработку программы наставничества; содействие осознанному выбору обучающимися оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с ОВЗ и других инклюзивных групп; оказание обучающимся психологической и профессиональной поддержки; привлечение к воспитательной деятельности, наставничеству авторитетных специалистов, имеющих большой профессиональный и жизненный опыт.

Основными задачами данного вида наставничества является участие социального наставника в:

- мероприятиях по социально-педагогической реабилитации несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении; обеспечении защиты прав и законных интересов;

- мероприятиях по предупреждению безнадзорности, беспризорности, правонарушений и антиобщественных действий, выявлению и устранению причин и условий, способствующих этому;
- в индивидуальной профилактической работе в отношении несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении.

Наставничество может быть реализовано как в индивидуальной (формирование устойчивой пары «наставник-наставляемый»), так и в групповой (коллективной) (формирование отношений в системе «наставник-группа/коллектив») формах, разрабатывается программа (план) наставничества (долгосрочная либо краткосрочная), социальное наставничество может быть организовано как непосредственно с несовершеннолетним, так и с семьей, находящейся в социально опасном положении и (или) трудной жизненной ситуации.

Также могут применяться формы социального наставничества для адаптации и интеграции людей с инвалидностью в коллективе, предприятии. Для этого у наставника должен быть определенный набор навыков, который позволит ему быть примером для других сотрудников коллектива по отношению к людям с инвалидностью.

2.1.4. Особенности общения между наставником и наставляемым при формальном наставничестве и возможные проблемы

Наставник должен быть для наставляемого не только примером для подражания, но и уметь с ним общаться. Многие недостатки воспитательной работы наставников вызваны неумением донести до наставляемых свои идеи и убеждения. Поэтому остро стоит проблема подбора наставников, а перед наставниками задача - выработать у себя умение общаться, педагогические навыки.

В отношениях между наставником и его наставляемым могут возникнуть конфликты. Выделяются следующие причины конфликтов в отношениях наставничества:

- формальное закрепление наставника за наставляемым – неисполнение наставником своих обязанностей;
- негативная психологическая настроенность наставника, вызываемая решением администрации прикрепить к нему наставляемого без желания и осознанной мотивации наставника;
- неудовлетворительная педагогическая и психологическая подготовка наставника, неумение найти пути и способы воздействия на наставляемого;
- различия социального опыта, значительный возрастной разрыв;
- социально-психологическая несовместимость наставника и наставляемого, выражаемая в несоответствии форм поведения, отношения к труду, людям, взглядов, установок, ориентаций, мотивов, оценок различных проблем и способов их разрешения;
- трудности в выделении времени наставника для продуктивной работы с наставляемым;
- некоторые наставники неохотно передают секреты профессионального мастерства, так как боятся конкуренции. Отношения в этих парах носят формальный, часто конфликтный характер.

Большие трудности в работе наставника могут вызвать также равнодушие и безответственное отношение к делу у наставляемых. Некоторые их психологические качества, например, грубость, неорганизованность, неаккуратность или другие характеристики, свойственные молодому возрасту, такие как неуверенность в своих силах, замкнутость могут вызвать значительные трудности в работе наставника.

Качественные наставнические отношения, в наиболее общем виде – это когда наставник и его наставляемый подходят друг другу. По крайней мере, должны соблюдаться несколько характеристик:

1. Если у наставника и его наставляемого схожие схемы наставничества, в которых четко определены роли каждого, цели и задачи;

2. Если оба придерживаются общих социальных норм.

2 и 3 характеристики достаточно расплывчаты, но здесь имеются в виду отчасти демографические и культурные характеристики: чтобы не было слишком большой разницы в возрасте.

Очевидно, что согласованность 2 и 3 пунктов легко достигается в системе неформального наставничества. Ведь они часто развиваются на основе общих интересов. Формальные же отношения наставничества обычно назначаются третьей стороной и, следовательно, с меньшей вероятностью будут иметь эти характеристики.

Однако в систему психолого-педагогического влияния входит, как составной элемент не только формальный наставник, но и окружающая среда, неформальное наставничество.

2.2. Неформальное наставничество как общественная деятельность

Наставничество также можно рассматривать в широком смысле передачи опыта новому поколению. Необходимо учитывать, что с позиций социальной психологии, неформальное наставничество проявляется в процессе общения, а преемственность между поколениями является особой формой общения.

Многообразие функций неформального наставничества, форм его осуществления, задач, решаемых в ходе наставнической деятельности, обуславливает создание критериальной основы, раскрывающих существенные характеристики неформального наставничества и позволяющих выявлять эффективные наставнические практики, перспективные идеи развития неформального наставничества в различных сферах.

Неформальная наставническая деятельность как социальная система и вид социальной деятельности на современном этапе определяется:

- ценностями (приоритет развития личности, обучение и социальная активность для личностно и социально значимой самореализации);
- мотивами (ценностно-смысловая мотивированность наставника к выполняемой деятельности);
- нормами (наставник принимает ответственность за наставляемого и результаты его социально значимой деятельности);
- целями (направленность наставнической деятельности на освоение наставляемыми духовно-нравственных основ и ценностей, ключевых навыков и профессиональных компетенций);
- условиями: позицией субъектов в условиях наставничества (наставник создает условия, взаимное партнерство и взаимодействие);
- методами (беседа, консультирование, диалог, проектный метод, создание проблемных ситуаций, интерактивные методы и др.);
- средствами (традиционные дополняются инновационными);
- рефлексией (смещение акцента на самоконтроль и самооценку участников субъект-субъектного взаимодействия).

Неформальное наставничество может реализовываться в следующих формах в соответствии с уровнями систем образования и воспитания:

1) В образовательных организациях общего и дополнительного образования:

- «Учитель - учитель»;
- «Ученик - ученик»;

- «Учитель - ученик»;
- «Ученик - учитель» (реверсивное наставничество);
- «Работодатель - ученик».

2) В образовательных организациях профессионального и высшего образования:

- «Преподаватель - преподаватель»;
- «Преподаватель (куратор) - студент»;
- «Студент - студент»;
- «Студент - преподаватель (реверсивное наставничество);
- «Работодатель - студент»;
- «Студент - ученик».

3) В рамках учреждений системы молодежной политики:

- «Специалист - специалист»;
- «Специалист - воспитанник»;
- «Воспитанник - воспитанник»;
- «Воспитанник - специалист».

Педагогическая деятельность в структуре практики неформального наставничества представлена не в явном, а в латентном виде. Она опосредована решением профессиональных задач, деловым и межличностным общением, совместным решением жизненных проблем. Такая неявная педагогическая деятельность, как в свое время отмечал А.С. Макаренко, на самом деле более эффективна, чем открытые нравоучения, явное «педагогическое руководство», поэтому оснований для формализации, излишнего нормирования деятельности наставников, в рамках неформального наставничества, нет, что не исключает оказание ими методической помощи в приемлемых для этого формах.¹⁵

2.2.1. Методы работы наставника в рамках неформального наставничества

¹⁵ Концепция развития наставничества в Российской Федерации. ФГБУ Российская академия образования. Одобрена Решением президиума РАО От 29.06.2023года.

Методы работы наставника – это способы включения наставляемого в различные личностные и профессионально-развивающие виды деятельности и общения. Богатый арсенал методов наставничества целесообразно упорядочить по тем целям, которые достигаются в этом процессе.

Так, к воспитательным методам в системе наставнической работы целесообразно отнести:

- метод рефлексивного диалога, который происходит между наставником и наставляемым и позволяет не только наставнику узнать о желаниях, личностном опыте (пережитых жизненных событиях) молодого работника, его характерологических качествах и перспективных планах, но и самому наставляемому обрести опыт рефлексии своей жизненной ситуации;

- метод совместного проектирования профессионально-личностного развития молодого специалиста;

- метод ознакомления с историей, традициями, персоналиями организации, в которой молодой специалист начинает свою деятельность;

- метод погружения в ситуации, требующие принятия ответственного и творческого решения;

- метод поручения, исходящего от организации, выполнение которого формирует у начинающего работника уверенность в своих силах;

- метод включения в отношения ответственной зависимости через участие в органах самоуправления;

- метод создания «событий», вызывающих эмоционально-ценностное восприятие истории предприятия или организации, его роли в жизни страны.

Также можно выделить адаптационно-психологические методы:

- метод приобщения к участию в органах самоуправления в организации или производственном коллективе;

- метод биографических примеров – приведение наставником эпизодов из личной практики и из жизни известных представителей трудового коллектива;

- метод совместного проектирования карьерного роста;

- метод публичных поощрений и поддержки.

2.2.2. Критерии результативности наставнической деятельности.

Данные критерии характеризуют компетентность и психологическую готовность наставника к выполнению его миссии. Ниже приводятся предлагаемые критерии и пояснения, в чем проявляется данный критерий (в скобках):

– мотивированность наставника к сопровождению личностного и профессионального развития наставляемого, в том числе в производственном коллективе (искреннее желание помочь молодому работнику адаптироваться в профессиональной среде, заинтересованность в пополнении трудового коллектива квалифицированными специалистами, интерес к личности формирующегося специалиста, потребность делиться с ним своими знаниями и опытом);

– умение оказывать воспитательное воздействие на формирующегося работника (проявление искреннего интереса к внутреннему миру наставляемого, умение вызывать его на откровенное обсуждение личных проблем, выявлять и направлять развитие его ценностных ориентаций, мотивов ответственного и творческого отношения к профессиональным обязанностям, желания быть принятым в трудовом коллективе, заботиться о товарищах, стремиться к высоким достижениям, воспитывать у наставляемого культуру поведения и дисциплинированность);

– компетентность, умение обучать наставляемого основам профессионального мастерства (владение необходимыми элементами дидактики профессионального обучения – умением ставить проблемную задачу, задавать ориентиры для ее эффективного решения, помогать планировать трудовой процесс, предлагать алгоритмы оптимальных профессиональных действий, выявлять и исправлять причины ошибок, учить контролировать самого себя);

– обладание этическими качествами, необходимыми для успешной наставнической деятельности (духовно-нравственная, патриотическая направленность личности, ориентация на российские духовно-нравственные

ценности, уважение к личностному миру молодого коллеги, чувство такта, избегание избыточного морализирования, способность искренне радоваться успехам наставляемого).

3. Модель реализации Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года

Модель реализации концепции развития наставничества – это экосреда института наставничества в России, имеющая два уровня:

1. Формальное наставничество
2. Неформальное наставничество

3.1. Модель реализации концепции развития формального наставничества

Модель реализации концепции формального наставничества включает в себя два подуровня:

- 1) Государственные меры стимулирования наставничества;
- 2) Реализация наставничества в организациях/на предприятиях/общественных движениях.

На каждом из уровней реализуются блоки:

- 1) Правовая база - включает нормативно-правовое регулирование наставничества, в том числе место и роль наставничества в трудовых и воспитательных отношениях.

Кроме того, предлагается создать Федеральное типовое положение о наставничестве, которое будет полезно организациям при разработке собственных локальных нормативных актов, регулирующих наставничество.

- 2) Методическое сопровождение наставничества - включает разработку и запуск курсов эффективного наставничества, разработку и продвижение методических материалов по наставничеству, популяризацию лучших практик наставничества.

На сегодняшний день большая часть наставников не имеет педагогической подготовки. Однако, есть запрос со стороны общественности на обучение потенциальных наставников основам педагогики и психологии».

- 3) Меры стимулирования и популяризации наставничества - включают создание саморегулирующегося сообщества амбассадоров наставничества,

проведение Дня наставника, ежегодной премии «Наставник года» и конкурса наставников «Быть, а не казаться!», создание и продвижение аудиовизуального контента, популяризирующего наставничество.

Популяризация лучших практик наставничества имеет первостепенное значение, так как даже небольшая доля плохих наставников может дискредитировать движение.

Также предполагается создание единой цифровой платформы наставников на федеральном уровне.

На данной платформе все наставники по определенной форме пройдут регистрацию и верификацию, а также базовое обучение методологии и инструментам наставничества с возможностью дополнительного погружения в специфику применения наставничества в конкретной среде (например, как для социального наставничества или наставничество для молодых ученых и исследователей и т.п). После всех обязательных процедур регистрации, обучения и тестирования ключевых навыков и компетенций наставника его профиль публикуется на витрине наставников и любой желающий, зарегистрированный на платформе, может обратиться к наставнику напрямую. Платформа должна содержать инструменты сбора обратной связи, статистики, аналитики по качественным и количественным показателям.

Также на платформе должен быть предусмотрен функционал по развитию профессионального сообщества наставников для обмена опытом, лучшими практиками, повышения квалификации, обучения и развития, взаимоподдержки и супервизии наставников.

Приоритетные направления наставничества на цифровой платформе:

- молодые специалисты и студенты
- НКО и общественные объединения
- социальное наставничество (поддержка беспризорников и сирот, женщин и подростков в трудной жизненной)
- педагогика и патриотическое воспитание
- культура и креативные индустрии

- STEM и молодые ученые.

Модель реализации концепции развития формального наставничества представлена на Схеме 1.



Схема 1. Модель реализации концепции развития формального наставничества (проект, идет сбор предложений).

3.2. Модель реализации концепции развития неформального наставничества

Модель развития неформального наставничества предполагает

1) создание условий для привлечения к наставнической деятельности в системе образования и молодежной политики вне них для образовательных организаций наставников - представителей работодателей и иных «значимых взрослых». Таким образом, наставляемые смогут получить тот опыт, которым не обладают педагоги в образовательной организации, а учреждения смогут решать свои образовательные задачи;

2) повышение уровня вовлеченности военнослужащих (в том числе добровольцев, мобилизованных граждан), принимавших участие в специальной военной операции или иных вооруженных конфликтах и боевых действиях, в социально-полезную деятельность в качестве наставников для школьников и студентов;

3) использование инструментов наставничества для повышения престижа и развития государственной гражданской и муниципальной службы, в том числе при выстраивании работы с новыми регионами Российской Федерации;

4) создание образовательных программ для родителей, связанных с современными технологиями наставничества с целью решения воспитательных задач в семье и продвижения традиционных ценностей;

5) интеграция инструментов наставничества в молодежные проекты, посвященные развитию внутреннего туризма (гиды-наставники), добровольчестве и сфере некоммерческих организаций, предпринимательства (менторство), научно-технологические и молодежные исследовательские проекты (студенты-наставники школьных проектов) и прочие;

Модель реализации концепции развития неформального наставничества представлена на Схеме 2.

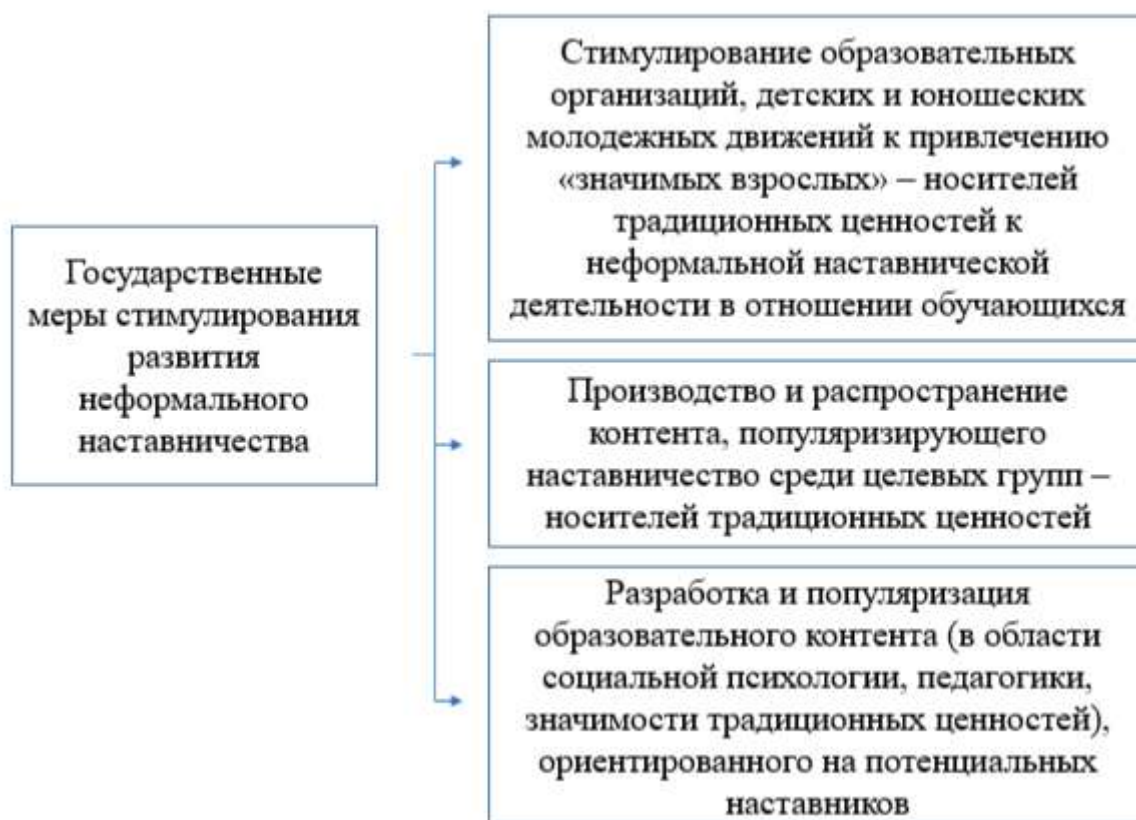


Схема 2. Модель реализации концепции развития неформального наставничества (проект, идет сбор предложений).

4. План мероприятий по реализации концепции развития наставничества в Российской Федерации

- Инициация разработки и утверждения на уровне Правительства Российской Федерации «Федерального типового положения о наставничестве»;
- Разработка «Этического кодекса» наставничества;
- Создание саморегулирующегося сообщества амбассадоров наставничества;
- Создание и продвижение аудиовизуального контента, популяризирующего наставничество как эффективный инструмент формирования конструктивного микроклимата в трудовых коллективах, адаптации наставляемых в профессиональных сообществах и профессионального воспитания;
- Разработка и запуск курсов эффективного наставничества для потенциальных наставников;
- Подготовка предложений по финансовым мерам поддержки предприятий, внедряющих институт «наставничества» в модели управления персоналом предприятия;
- Разработка и запуск специализированных программ обучения форматам неформального наставничества «обучающийся-обучающийся» для наставников-обучающихся из числа активистов детских и молодежных общественных объединений (организация наставничества внутри общественных объединений) и членов советов обучающихся образовательных организаций (организация наставничества в ученическом/студенческом сообществе), а также системы постсопровождения неформального наставничества «обучающийся-обучающийся»;
- Организация системы традиционной, реверсивной и партнерской форм наставничества между советами обучающихся образовательных организаций разного уровня образования (общеобразовательные организации,

профессиональные образовательные организации, организации высшего образования);

- Подготовка и реализация цифровой платформы на федеральном и региональном уровнях, с отражением следующего функционала: формирования единой базы верифицированных наставников РФ и методических, образовательных, информационных материалов, развитие сообщества наставников, реализации функционального обучения и переподготовки, тестирования наставников, внутренней и внешней коммуникации, приоритетных направлений наставничества, получения обратной связи, статистики, аналитики по качественным и количественным показателям;

5. Целевые ориентиры концепции развития наставничества

При реализации концепции развития наставничества, необходимо учитывать, что целевые ориентиры могут быть выставлены только в отношении формального наставничества. Результативность неформального наставничества, в силу присущей ему специфики, не может быть измерена.

Для формального наставничества ключевыми целевыми ориентирами выступают:

1. Доля государственных, организаций, реализующих у себя формальное наставничество в соответствии с Моделью к 2030-му году – не менее 70%;

2. Доля крупных предприятий с государственным, региональным и муниципальным участием (с числом сотрудников более 250 чел.), реализующих у себя формальное наставничество в соответствии с Моделью к 2030-му году – не менее 50%.

3. Доля негосударственных крупных организаций (с числом сотрудников более 250 чел.), реализующих у себя формальное наставничество в соответствии с Моделью к 2030-му году – не менее 30%.

4. Доля образовательных организаций СОО и СПО, реализующих формальное наставничество в формате «обучающийся – обучающийся» - не менее 90 %.

5. Доля образовательных организаций СОО и СПО, реализующих формальное наставничество в формате «специалист – обучающийся» - не менее 50 %.

6. Доля находящихся на учете в органах правопорядка подростков, имеющих наставников – не менее 50 %.

7. Доля подростков, находящихся в воспитательных учреждениях для несовершеннолетних, лишившихся родителей или оставшихся без их попечения, а также несовершеннолетних, нуждающихся в помощи и защите государства – не менее 50 %.

6. Риски внедрения (применения) отдельных моделей наставничества

При реализации концепции ключевые риски внедрения (применения) модели наставничества:

1. «Бюрократизация» наставничества – реализация Модели исключительно «на бумаге». В этой связи при осуществлении контроля реализации Модели, следует прибегать к альтернативным способам сбора информации, в частности проведению социологических исследований среди целевых групп работников организаций, которые предполагается включить в инфраструктуру наставничества.

2. Подмена наставничества ученичеством и стажерством. Подобные практики чреваты угрозами в области защиты прав работников, нарушениями законодательства в сфере образования. Необходимо осуществить кампанию по разъяснению как работникам, так и работодателям опасности нарушения норм и требований к обучению на рабочем месте, как профессиональным компетенциям, так и правилам техники безопасности, и недопустимости осуществления его под прикрытием «наставничества». Также организациям, ответственным за осуществления государственного контроля и надзора в соответствующих сферах, требуется обращать внимание и пресекать практики подмены наставничества ученичеством и стажерством.

3. Снижение трудовой эффективности «наставника» по основному виду трудовой деятельности. Данный вопрос требует отдельной научной проработки на основе изучения практик наставничества в различных отраслях.

4. Возникновение «теневого иерархии» в организациях, препятствующей их нормальному функционированию. Данный вопрос требует отдельной научной проработки на основе изучения практик наставничества в различных отраслях.