



МИНИСТЕРСТВО
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Научно-методический центр
сопровождения педагогических
работников



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
основан в 1930 году

ЦНППМ
ЦЕНТР НАУЧНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО РАБОТНИКА

РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

**Методический навигатор:
методическое пособие для наставника**



Руководство к действию

Уважаемые коллеги!

Вопрос наставничества привлекает внимание педагогического сообщества, прежде всего, как востребованная и актуальная практика в социальной и образовательной сферах. Эффективность института наставничества для решения воспитательных, образовательных, профориентационных и иных важных задач доказана и признана на государственном уровне. Ведущая роль наставничества отведена в реализации национального проекта «Образование» (утвержден в 2018 году).

Наставничество - универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Современный педагог независимо от возраста и стажа работы способен гибко реагировать на изменения образовательной ситуации, в максимально короткие сроки адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, реализовать свой личностный потенциал в открытом образовательном пространстве, предполагающем совершенствование существующих и формирование новых компетенций.

Реверсивное наставничество - одна из востребованных форм наставнической деятельности в современной цифровой образовательной среде.

Предлагаем Вам познакомиться с материалами и использовать их в своей профессиональной деятельности.

Работа выполнена в рамках реализации государственного задания Министерства просвещения РФ «Реверсивное наставничество как средство обеспечения профессионального роста педагогических работников и образовательных организациях».

К 84 Кругликова Г.А. Реверсивное наставничество. Методический навигатор: методическое пособие для наставника / Кругликова Г.А., Антонова А.В., Колотовкина И.М. - Екатеринбург: [б.и.], 2023. - 16 с.

РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО



ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ

Большинство традиционных сценариев наставничества предполагают объединение опытного руководителя или профессионала с молодым специалистом для достижения цели или преодоления трудностей.

Реверсивное наставничество переворачивает эту традиционную концепцию наставничества с ног на голову: опытные педагоги становятся учениками, а молодые сотрудники со свежими взглядами - наставниками.

Обмен знаниями происходит через границы поколений. Молодой наставник передает все, что он знает о новых технологиях, социальных сетях, новых взглядах на мир труда и других актуальных областях передачи навыков. Опытный сотрудник

Разработку реверсивного наставничества приписывают Джеку Уэлчу, когда он был генеральным директором General Electric в конце 1990-х годов. Уэлч встретился с другим руководителем высшего звена, который сказал ему, что у него есть более младший наставник; Уэлч был удивлен, почему у этого опытного коллеги есть наставник, который младше него в организации? Его коллега объяснил, что наставник консультировал его по вопросам сети Интернет и того, как его компания может извлечь из этого выгоду.

Уэлч вернулся в General Electric и организовал программу реверсивного наставничества, в рамках которой всем руководителям высшего звена GE назначался реверсивный наставник, чтобы помочь им понять и использовать новую технологию Интернета.

Джек Уэлч также считал реверсивное наставничество ценным, поскольку оно разрушало традиционную иерархию в организации.

В наше время, когда технологии и методы работы организаций меняются так быстро, нет ничего удивительного в том, что реверсивное наставничество становится все более распространенным. Люди должны искать любую возможность для поддержания своих знаний и навыков в актуальном состоянии, и реверсивное наставничество стало для профессионалов способом укрепления навыков и компетенций в интересах сохранения конкурентоспособности на современном рынке.

Реверсивное наставничество активно внедряется и в систему образования, поскольку обеспечивает ценностно-мотивационное движение молодого педагога по освоению общепрофессиональных и профессиональных компетенций для успешного вхождения в профессию и адаптации в ней. А опытному педагогу позволяет обрести новые идеи и практики для организации образовательного процесса.

Реверсивное наставничество также может помочь повысить продуктивность обоих участников, поскольку дает им канал для получения ответов на вопросы и быстрого поиска ресурсов, что экономит время и усилия.

Как и при любом другом виде наставничества, продуктивные отношения реверсивного наставничества также помогут повысить свое профессиональное мастерство.

ПОНЯТИЕ И ФОРМЫ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Реверсивное наставничество – это взаимодействие сотрудников образовательной организации как профессионалов разных поколений (в т.ч. педагогов, руководителей образовательных организаций) с целью обмена опытом, взаимной передачи знаний и опыта, совершенствования профессиональных компетенций.

ФОРМЫ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



МОЛОДОЙ ПЕДАГОГ - ОПЫТНЫЙ ПЕДАГОГ



РАЗНОВОЗРАСТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО



ПЕДАГОГ – АДМИНИСТРАЦИЯ



ОБУЧАЮЩИЙСЯ - ПЕДАГОГ

ПРИ ЭТОМ, РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО МОЖЕТ БЫТЬ:

- Групповым
- Индивидуальным

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Наставник имеет возраст, статус или педагогический стаж ниже, чем у наставляемого

Доверительный характер отношений, выстраиваемых между субъектами

Неформальный характер взаимодействия между наставником и наставляемым

ФУНКЦИИ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

• Развитие профессионального становления личности наставляемого, его профессионального мастерства;

• Воспитание педагогической культуры, культуры делового общения;

• Совершенствование имеющихся профессиональных компетенций с учетом анализа результатов осуществления профессиональной деятельности;

• Оказание помощи в адаптации к условиям реальной педагогической деятельности, корпоративной культуре в образовательной организации;

• Содействие в освоении эффективных педагогических практик с различным контингентом обучающихся, родителей;

• Оценка профессиональной деятельности молодого специалиста или педагога, испытывающего профессиональные затруднения и имеющего профессиональные дефициты;

• Оказание моральной и психологической поддержки, мотивации в преодолении возникающих профессиональных трудностей.

ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

принцип природосообразности

траектория выбора развития личности

потенциал для профессионального становления и развития педагога

АКСИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

общечеловеческие и педагогические ценности

профессиональные установки

траектория самореализации в профессии

восходящее движение в профессии

АКМЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

единство сознания и познавательной деятельности

опережающее обучение в «зоне ближайшего развития»

АНДРОГОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

активная позиция взрослого как обучающегося

наличие социального и культурного опыта

интерес к получению знания с минимальными затратами

СИСТЕМНО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД

принцип активности, использования интерактивных форм и методов и приемов взаимодействия

учет индивидуальных особенностей

равноправие и партнерство

ПРЕИМУЩЕСТВА РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Адаптация в профессии



Молодые профессионалы, принимая участие в реверсивном наставничестве замечают, что к ним прислушиваются, их идеи и взгляды ценятся старшими коллегами и администрацией образовательной организации. Это способствует укреплению профессиональной самооценки молодых педагогов, закреплению их на конкретном рабочем месте.

Обмен навыками



Обмен актуальными профессиональными компетенциями, например, мягкими и цифровыми навыками, метапредметными и проектными компетенциями. Это способствует развитию инновационных процессов в образовательной организации

Содействие разнообразию



Это может быть сделано с помощью специальных подходов к реверсивному наставничеству, позволяющими опытным педагогам получить представление о современных образовательных технологиях, инновационных приемах обучения и т.д.

Управление лично-профессиональным развитием



Развитие лидерских качеств, а также наличие старшего защитника их будущего карьерного роста может означать, что сотрудники, которые потенциально могли бы остаться без внимания, получают более эффективную поддержку в своем карьерном росте.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

Прогностически-адаптационный



- определение целей взаимодействия,
- выстраивание взаимоотношений доверия,
- выявление умений и навыков,
- диагностика умений, запросов, ожиданий наставляемых.

Практический



- творческий поиск, ориентированный на приобретение профессиональной компетентности,
- создание ситуации успеха в процессе формирования и корректировки определенных умений.

Оценочно-рефлексивный



- развитие и совершенствование знаний, умений, навыков, формирование мотивации к инновационной деятельности, проектирование и развитие профессиональной карьеры.

Аналитический



- анализ уровня сформированности определенных навыков, степени готовности их применять, перспективных направлений развития.

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

- личностная готовность наставляемого к инновациям, их применению в профессиональной деятельности;
- отношение к наставнической деятельности, позитивное реагирование на предлагаемое обучение, взаимодействие;
- способность действовать в рамках освоенной деятельности при измененных обстоятельствах;
- устойчивая внутренняя мотивация к осваиваемой деятельности;
- уровень самоанализа, рефлексивных умений наставляемого.



ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ (ИЛИ ТО, НА ЧТО СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ)

01

СТАРШИМ РУКОВОДИТЕЛЯМ МОЖЕТ ТРУДНО ПРИНЯТЬ СОВЕТ ОТ БОЛЕЕ МЛАДШЕГО КОЛЛЕГИ

Реверсивное наставничество может считаться "обучением первоклассного и опытного работника новым трюкам", и некоторые руководители и лидеры могут посчитать это бессмысленным и даже оскорбительным, но это далеко не так. Лучший способ свести на нет эту потенциальную проблему - потратить время на то, чтобы заранее рассказать подопечным о преимуществах программы

02

СОБЛЮДЕНИЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ ИНФОРМАЦИИ

Некоторые подопечные могут быть обеспокоены тем, что их пробелы в знаниях или восприятии могут стать достоянием общественности и помешать их полноценному участию в программе. Важно, чтобы старшие подопечные были уверены в конфиденциальности, а младшие наставники уважали это.

03

ПОДГОТОВКА

При реверсивном наставничестве подопечный (старший по должности) должен быть особенно хорошо подготовлен, чтобы этот опыт был положительным для младшего наставника. Важно убедиться, что подопечный хорошо подготовлен к своим сессиям и дает последовательный и позитивный опыт младшему наставнику.



7 ШАГОВ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

01

Четко определите, чего вы хотите от программы

Руководитель вашей программы реверсивного наставничества должен определить цели и задачи программы. Чего именно хочет достичь организация: повысить квалификацию старших подопечных в области новых технологий, понять, как миллениалы воспринимают мир работы, понять людей разных национальностей, социально-экономических групп или все это вместе. Какими бы ни были ваши цели и задачи, вы должны знать, как вы собираетесь отслеживать и анализировать их на протяжении всей программы и по ее окончании.

02

Установите руководство программой

Убедитесь, что программой руководит кто-то из высшего руководства вашей организации, например, руководитель отдела кадров или аналогичный сотрудник, и что руководители высшего звена, участвующие в программе, согласовали руководство. Установите определенную форму отчетности по программе, которая может быть передана руководству программы.

03

Окажите поддержку и проведите обучение для наставника и подопечного

Важно обеспечить поддержку как подопечного, так и наставника в программе реверсивного наставничества. Обучение может проводиться очно, виртуально или в виде справочных материалов. Убедитесь, что в тренинге четко сформулированы цели программы, все основные правила, такие как конфиденциальность, и то, как будет отслеживаться и контролироваться программа. Уточните, какую поддержку наставники и подопечные могут ожидать от команды программы

04

Найдите правильную пару между наставником и подопечным

Убедитесь, что подопечные подобраны с правильным наставником. Этого можно достичь, определив критерии подбора; они могут работать в одном подразделении или в разных подразделениях, набор навыков, таких как цифровые инструменты (приложения, социальные сети и т.д.), мобильная работа, перспективы новой организации и т.д.)

7 ШАГОВ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

05

Установите цели и сроки

Важно понимать цели вашей программы реверсивного наставничества. Вы также должны установить ожидания относительно периода времени, в течение которого будет осуществляться наставничество, и количества сессий, которые должны провести как подопечный, так и наставник.

06

Получите обратную связь

В ходе программы наставничества необходимо получить обратную связь. Руководитель программы должен определить, каким образом может быть обеспечена обратная связь. Для этого можно использовать: обеспечение четкого контакта подопечных и наставников в случае необходимости обратной связи вне согласованных точек и механизмов, таких как опросы. Полезным шагом является проведение "промежуточных встреч", когда подопечные и наставники могут встретиться в своих группах, чтобы обсудить, как идут дела, а затем, наконец, провести обзор окончания программы.

07

Пересмотр программы и внесение изменений/улучшений

Если для программы установлены определенные сроки, выделите время для проведения обзора и на его основе запланируйте улучшения для следующего запуска программы. Если программа реверсивного наставничества является скользящей, то выделите время для проведения обзора управления в наиболее подходящий момент года. Сообщите об этом как наставнику, так и подопечным, подчеркнув все успехи программы, а также улучшения, которые будут внесены в программу в результате их отзывов.



ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Для того чтобы реверсивное наставничество работало, молодые специалисты должны чувствовать себя достаточно уверенно, чтобы делиться своим мнением и давать обратную связь старшим коллегам.

Аналогичным образом, старшие специалисты должны преодолеть свою гордость и страхи и быть открытыми со своим молодым наставником, раскрывая области, в которых им не хватает навыков и знаний, и быть открытыми для получения от него обратной связи.

Если решить эти вопросы, обратное наставничество может быть невероятно полезным.

Реверсивное наставничество - это мощный способ повысить вовлеченность и удержать сотрудников, а также передать новые навыки старшим сотрудникам вашей образовательной организации.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

❖ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НАСТАВЛЯЕМЫХ:



1 Улучшает процесс принятия решений, так как приносит много сопутствующих материалов в плане ощущения сотрудников, новых разработок в отрасли, передового опыта и т.д. и создает более тесные отношения с младшими сотрудниками.



2 Помогает руководителям высшего звена освоить новые навыки и компетенции, которые повышают эффективность их работы и мотивацию.



3 Это часть естественной эволюции обучения, поскольку образовательный процесс в цифровую эпоху требует эффективного использования новых технологий.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

❖ ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НАСТАВНИКОВ:



1 Открывает непосредственную возможность обрести большую уверенность в себе.



2 Помогает обрести понимание и мудрость, на получение которых в противном случае могли бы уйти годы.



3 Инструмент для открытия каналов общения и обмена знаниями между поколениями.



4 Помогает младшим сотрудникам справляться с критическими ситуациями вместе со старшими, с которыми они не столкнулись бы, будучи молодыми и младшими.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ



1 Повышение уровня знаний и производительности за счет предоставления помощи руководства и неформальных навыков для подопечных.



2 Снижение текучести кадров и повышение лояльности.



3 Приобретенные отношения «один на один» помогают воспитать чувство заботы и поддержки.



4 Экономия времени и денег, потраченных на обучение: молодой сотрудник может предоставить навыки и знания о новых технологиях, которые обычно даются подопечному в рамках стандартного образования.



5 Повышение навыков наставника в общении, решение проблем и управление ресурсами, что может быть полезно для организации в долгосрочной перспективе.

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ РЕВЕРСИВНОГО НАСТАВНИЧЕСТВА



6 Помощь при принятии многих кадровых решений, таких как прием на работу, введение в должность, участие в конкурсах профессионального мастерства, участие в программах повышения квалификации и т.д.



7 Распространение энергии и энтузиазма молодых в организации и слияние их индивидуальных целей с целями образовательной организации.