



МИНИСТЕРСТВО  
ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Научно-методический центр  
сопровождения педагогических  
работников



УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
основан в 1930 году

**ЦНПМ**  
ЦЕНТР НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА

# 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

### АКМЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

восходящее движение в профессии

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.