

Курдина Мария Николаевна
коуч, психолог, глава Комитета по наставничеству
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

Аннотация: в статье рассматривается роль наставничества в развитии профессиональной компетентности экспертов, на примере программы «Наставник для коуча». Анализируются основные возможности и вызовы, с которыми сталкиваются наставники, а также предлагаются практики для эффективного сопровождения подопечных. В работе используются результаты качественного анализа опыта наставников и молодых специалистов в сфере коучинга.

Ключевые слова: наставничество, обучение наставничеству, коучинг, мотивация, развитие, вызовы.

Введение

Современный рынок требует не только глубоких профессиональных знаний, но и способности передавать их другим. В этом контексте наставничество становится ключевым инструментом развития экспертизы, т.к. оно играет ключевую роль в передаче знаний, профессиональном развитии и формировании культуры непрерывного обучения. Однако сам процесс наставничества требует от экспертов новых компетенций, адаптации подходов и понимания психологии обучения взрослых. Наставничество экспертов – это не только передача знаний, но и сложный процесс взаимного развития, требующий осознания возможностей и вызовов. В научной литературе сегодня немало публикаций о роли и значении наставничества для организации, а также эффективности наставничества для наставляемых. Однако вопрос о сложностях и потенциальных выгодах для самих наставников остается слабо изученным. Данная статья рассматривает возможности и вызовы наставничества непосредственно для наставника на основе анализа личного опыта в рамках программы Федерации профессиональных коучей и

наставников «наставник для коучей» и призывает обратить внимание на этот угол зрения в развитии исследований наставничества

Теоретическое обоснование наставничества

Наставничество как форма профессионального развития рассматривается в контексте теорий обучения взрослых (Ноулз, [7]) и социального научения (Бандура, [1]). Согласно концепции Малкольма Ноулза, наставничество способствует самоопределению и автономному обучению, позволяя экспертам формировать индивидуальные стратегии профессионального роста. Теория социального научения Альберта Бандуры подчеркивает важность ролевых моделей в передаче знаний и формировании новых компетенций. В современных работах показано, что наставничество эффективно не только для передачи знаний, но и для развития мягких навыков, включая эмоциональный интеллект и лидерство [2].

Исследования показывают, что наставники не только передают знания, но и развиваются навыки рефлексии, коучингового подхода и адаптивности. Работы Коллинза и Брауна (1989) подчеркивают, что эффективное наставничество способствует когнитивному росту и расширению профессиональных компетенций наставника.

На текущий момент в научной литературе нет единого определения понятия «наставничество», однако можно признать некоторым образом закрепление термина, которое используется в письме Министерства просвещения России от 23 января 2020 г. № МР-42/02. Согласно этому документу «наставничество» является «универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве». Кажется важным обратить внимание на «взаимообогащающее» общение. В литературе часто указывается, что наставничество ускоряет скорость адаптации сотрудников, положительно влияет на их карьерный рост и развитие мягких навыков, но исследование влияния на самих наставников ограничено, например, в исследовании 2004 г. указывается, что предоставляемое наставничество связано с карьерным ростом наставника [3], а мета-анализ 2013 года [5] говорит, что качество

² <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предоставляемого наставничества связано с карьерным ростом и удовлетворенностью работой наставников. Среди своей мотивации действующие наставники часто называют желание делиться знаниями, желание оказывать влияние на организацию, в которой они работают, а также признание. Гораздо реже упоминается заинтересованность в материальном поощрении. Соответственно, видится перспективным углубление в вопросы нематериального поощрения и подчеркивание нематериальных выгод для наставников.

Возможности наставничества для экспертов

1. Взгляд на свою экспертизу под другим углом.

Работа в роли наставника помогает эксперту глубже осознать и структурировать свои знания. Например, объясняя сложные концепции молодым коучам, наставники выявляют пробелы в своем понимании, пересматривают устоявшиеся подходы и развиваются способность адаптировать свои знания под разные уровни восприятия. Это в том числе позволяет наставникам продолжать наращивать свою экспертизу в предмете, так как, с одной стороны, эксперт должен быть в курсе текущих тенденций, с другой – находить ответы на разные нетривиальные вопросы.

2. Развитие навыков сопровождения.

Наставничество требует не только передачи знаний, но и сопровождения ученика на его профессиональном пути. Это развивает у наставников умение работать с сопротивлением, поддерживать мотивацию подопечных и помогать им находить собственные решения через коучинговый подход. Например, вместо готовых советов наставник задает наводящие вопросы, способствующие самостоятельному поиску решений. Это, в свою очередь, увеличивает познания наставника в психологии, андрагогике и иных дисциплинах, позволяющих наращивать надпрофессиональные навыки.

3. Расширение понимания работы с людьми.

Наставничество позволяет эксперту развивать эмпатию, наблюдательность и гибкость в подходах. Взаимодействие с подопечными разного уровня и стиля мышления помогает наставнику адаптировать коммуникационные стратегии и

учиться работать с индивидуальными особенностями каждого ученика. Это помогает развивать эмоциональный интеллект.

С точки зрения сложностей, с которыми могут сталкиваться наставники, важно рассмотреть следующее.

1. Баланс между поддержкой и самостоятельностью подопечного.

Одной из ключевых сложностей является поиск баланса между активным наставничеством и предоставлением ученику свободы. Чрезмерный контроль может привести к зависимой позиции, а недостаточная поддержка – к потере мотивации. Это заставляет наставника постоянно искать баланс между директивностью в своем стиле и партнерством.

2. Работа с демотивацией и кризисами развития.

Наставник сталкивается с ситуациями, когда ученик испытывает сомнения в своей профессиональной траектории, переживает периоды спада мотивации или фruстрации. Важно не только поддерживать, но и уметь правильно реагировать на такие состояния, помогая ученику преодолеть трудности.

3. Необходимость постоянного профессионального развития наставника.

Обратная сторона первой возможности, о которой говорилось выше, – наставник не только передает знания, но и сам постоянно учится. Важно следить за новыми тенденциями в своей области, обновлять инструменты наставничества и адаптировать подходы в зависимости от изменений в профессии и потребностей подопечных. Это означает, что необходимо закладывать дополнительное время помимо непосредственных встреч с наставляемым.

Практики наставничества

1. Коучинговый стиль наставничества.

Вместо директивного подхода «смотри и делай» в настоящее время может быть полезным использовать методы коучинга: открытые вопросы, которые помогают ученикам осознавать свои сильные стороны и самостоятельно находить решения. Это является более эффективным инструментом при работе с взрослыми, позволяет учитывать их предыдущий опыт и снижать сопротивление наставляемых.

2. Поддержка на разных этапах развития.

Наставники отмечают важность работы с разными фазами профессионального роста ученика: от начального энтузиазма до кризисов и профессионального становления. Индивидуальный подход и адаптация методов работы под конкретного подопечного значительно повышают эффективность наставничества. Также простое упоминание того, что кризис – это нормально – дает серьезную поддержку наставляемым.

3. Рефлексия и обмен опытом.

Регулярный анализ собственной работы в роли наставника, обратная связь от подопечных и обсуждение сложных кейсов с коллегами помогают наставникам развиваться и совершенствовать свои методы.

Заключение

Наставничество является мощным инструментом профессионального роста не только для подопечных, но и для самих экспертов. Однако оно требует от наставника развитых навыков сопровождения, гибкости и постоянного самосовершенствования. Использование лучших практик позволяет значительно повысить эффективность наставничества и создать условия для качественного профессионального развития новых специалистов. Опыт программы «Наставник для коуча» показывает, что осознанное и методологически подкрепленное наставничество способно изменить профессиональные траектории и повысить общий уровень компетентности в отрасли.

Список литературы

1. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
2. Нугуманова Л.Н. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-методические материалы / Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковленко [и др.]. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: Изд-во ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2020.
3. Bozionelo N. Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. Journal of Vocational Behavior. Vol. 64, Iss. 1, February 2004. Pp. 24–46.

4. Collins A., Brown J.S. (1989). Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing, and mathematics. In L. Resnick (Ed.). Knowing, Learning, and Instruction: Essays in Honor of Robert Glaser. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 453–494.
5. Ghosh R., Reio T.G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (1). Pp. 106–116.
6. Kagan D.M. (1992). Professional growth among preservice and beginning teachers. *Review of Educational Research*, 62 (2). Pp. 129–169. DOI 10.3102/00346543062002129. EDN JTSSWN
7. Knowles M.S., Holton E.F. III, Swanson R.A., Robinson P.A. (2020). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. 9th ed. Routledge/Taylor & Francis Group.
8. Kram K.E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
9. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. (2006). *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*. London: Kogan Page.