

Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Ярославской области  
«Институт развития образования»

**Развитие кадрового потенциала**

**И.В. Серафимович, Н.И. Бобылева**

**Социально-психологические  
особенности наставничества  
как вида деятельности**

*Учебно-методическое пособие*

Ярославль  
2023

УДК 374.7  
ББК 74.3  
С 32

Печатается по решению  
редакционно-издательского  
совета ГАУ ДПО ЯО ИРО

Рецензенты:

Коточигова Елена Вадимовна, кандидат психологических наук, доцент;  
Цихончик Надежда Васильевна, начальник отдела аспирантуры и докторантуры ФГАОУ ВО «Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова»

С 32      **Серафимович И. В., Бобылева Н. И.**  
**Социально-психологические особенности наставничества как вида деятельности:** учебно-методическое пособие / И. В. Серафимович, Н. И. Бобылева.— Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023. — 162 с. — (Развитие кадрового потенциала)

**ISBN 978-5-906776-36-5**

**ISBN 978-5-907070-99-8**

Данное учебно-методическое пособие посвящено феномену наставничества, который в настоящее время получил новый импульс развития. Наставничество становится образовательным трендом современности, действенным механизмом развития кадрового потенциала организации, представляет собой одну из основ корпоративной культуры и может позиционироваться как эффективный инструмент решения задач национального проекта «Образование».

Авторский подход предполагает, что наставничество в системе «взрослый-взрослый» может рассматриваться по своей внутренней структуре и содержанию как метадеятельность, как деятельность со «своей деятельностью» и «деятельностями других».

Уделено особое внимание социально-психологическому и методическому сопровождению наставнической деятельности. Пособие включает в себя учебные, информационные и методические материалы, практические рекомендации и психологические задания. Задания направлены на приобретение навыков эффективной неформальной коммуникации, построению делового общения, преодолению потенциальных конфликтов и недопонимания в наставнической паре, навыков работы в наставнической паре. Описаны способы адресной поддержки взрослых участников образовательных отношений, подняты вопросы этики и культуры наставничества.

В данном пособии представлен также разнообразный региональный опыт создания и реализации практик наставничества в разных сферах образования Ярославской области: в дошкольных образовательных учреждениях, общеобразовательных организациях, учреждениях дополнительного образования, методических службах.

Содержание учебно-методического пособия может быть полезно как педагогам различного профиля, руководителям образовательных организаций, специалистам муниципальных методических служб, педагогам-психологам, так и студентам учреждений высшего и среднего профессионального образования, обучающимся по психолого-педагогическим специальностям.

**УДК 374.7**  
**ББК 74.3**

© Серафимович И. В.,  
Бобылева Н. И., 2023  
© ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2023

**ISBN 978-5-907070-99-8**

## Оглавление

<b>Введение</b> (И. В. Серафимович).....	4
<b>Глава 1. Наставничество как вид метадеятельности</b> .....	6
1.1. Основы системогенетического подхода к пониманию феномена наставничества: мотивационная основа, целеполагание (И. В. Серафимович).....	6
1.2. Основы системогенетического подхода к пониманию феномена наставничества: программа и информационная основа деятельности, принятие решений, профессионально важные качества (И. В. Серафимович).....	21
<b>Глава 2. Наставничество в современном образовании</b> .....	35
2.1. Культура наставничества. Этика и этикет (Н. И. Бобылева).....	35
2.2. Технология наставничества (Н. И. Бобылева).....	47
2.3. Конфликты и конфликтменеджмент в наставничестве (Н. И. Бобылева)....	55
<b>Глава 3. Современные региональные практики наставничества в образовании</b> (И. В. Серафимович, Н. И. Бобылева).....	66
<b>Заключение</b> (И. В. Серафимович).....	130
<b>Литература</b> (И. В. Серафимович, Н. И. Бобылева).....	131
<b>Приложения</b> (И. В. Серафимович, Н. И. Бобылева).....	139
Приложение 1. Тезаурус.....	139
Приложение 2. Краткая графическая запись уровня профессиональной компетентности учителя (по Н. В. Ключевой, 1998).....	141
Приложение 3. План психологического анализа урока (по Н. В. Ключевой, 1998).....	143
Приложение 4. Интерактивное практическое занятие для наставнических пар: Педагогическая мозаика «Вкус профессии».....	145
Приложение 5 Опросник «Диагностика культуры наставничества» (модификация опросника Беляева О. А, Серафимович И. В., опросника Куинна и Камерона OSAI).....	157
Сведения об авторах.....	161

*Авторы пособия выражают благодарность рецензентам за помощь в усовершенствовании данной работы.*

*Особую благодарность хочется выразить Е. А. Горюшиной, Т. Н. Захаровой, О. В. Пополитовой, Е. Е. Сасариной, Н. В. Шляхтиной, О. А. Беляевой за помощь в подборе региональных практик наставничества, оказание содействия в их структурировании и обобщении, экспертное мнение.*

## Введение

С учетом государственных приоритетов в системе образования одним из эффективных способов повышения качества образования является непрерывное образование педагогов, одним из инструментов которого может рассматриваться наставничество. Актуальность наставничества в педагогической среде детерминирована социальной ситуацией развития, связанной с одной стороны с дефицитом квалифицированных кадров, с другой – с необходимостью решать новые задачи, стоящие перед системой образования, связанные с реализацией обновленных ФГОС, необходимостью новых акцентов в вопросах воспитания и инклюзии, дошкольного, начального и основного общего образования.

Возрождение наставничества и особый интерес к нему связан с необходимостью решения тактических и стратегических задач в различных сферах производства, образовании, здравоохранении, значимостью повышения производительности труда и эффективного использования человеческих (внутри субъектных) ресурсов и внесубъектных, создания общего смыслового поля, основанного на рядоположенности имеющихся и вновь формируемых ценностно-смысловых ориентаций в профессиональной деятельности. На современном этапе важным являются разные грани сопровождения процесса наставничества: его популяризации, обобщение имеющегося опыта наставничества и разработка нормативно-правовой регламентации деятельности, а также выработка системы мер поощрения и стимулирование работы наставнических пар. Это постепенно находит отражение в разрабатываемых концептуальных документах и проектах развития образования как федерального, так и регионального уровней, муниципального и школьного уровней. В настоящее время можно наблюдать активное развитие практических форм обучения наставничеству, в том числе на авторских блогах, сайтах, популярных изданиях, курсах повышения квалификации, мастер-классах и других формах обучения взрослых. Вместе с тем говорить о соподчиненности, преемственности, интегративности наработок в каждой из форм обучения взрослых – формальной, неформальной и информальной – пока рано.

Отметим, что имеется ряд вопросов как научного, так и практического плана в отношении вопросов наставничества, требующих решений. В частности, не разработаны механизмы социально-психологического сопровождения наставничества и выявления психологических дефицитов и ресурсов как наставника, так и наставляемого, что приводит к сложностям общения, взаимодействия, взаимообучения. Не построена в достаточной мере система адресной поддержки, в том числе в форме индивидуального образовательного маршрута для пары «наставник-наставляемый». Требуется отдельного внимания диалогическое понимание процесса наставничества как возможного реверсивного неформального обучения. При этом пока за кадром остаются методологические ракурсы рассмотрения не только внешних, организационно-методических аспектов, но и внутренних, содержательных пластов психологии наставничества.

Предложено авторское понимание наставничества в диаде «взрослый-взрослый как метадеятельности, включающей в себя как деятельность со «своей деятельностью», так и некую деятельность с «деятельностями других».

В учебно-методическом пособии предложено рассмотрение феномена наставничества как вида деятельности, а именно метадеятельности с позиции системогенетического подхода. На наш взгляд, именно такой подход позволяет в наставничестве видеть прежде всего смысловое и ценностное содержание, «живую струю», которая по-разному реализуется с учетом мотивации диады, имеет разную эффективность и результативность.

Пособие адресовано руководителям органов управления образования и руководителям образовательных организаций, заместителям руководителей, педагогам, специалистам методических служб, педагогам-психологам, социальным педагогам, студентам вузов и средне-специальных образовательных организаций психолого-педагогического профиля.

# Глава 1. Наставничество как вид метадеятельности

## 1.1. Основы системогенетического подхода к пониманию феномена наставничества: мотивационная основа, целеполагание

Периодически возникающий интерес к феномену наставничества связан с приоритетами в области государственной политики, управлением социально-экономическим развитием, но эта несистема и эпизодичность в науке и практике не дает возможность осуществлять преемственность и планомерное развитие, обогащение практического опыта на разных уровнях.

Отметим, что задача построения модели наставничества и выделения ее системообразующих элементов сегодня имеет федеральное значение. Ключевой задачей в государственной политике Российской Федерации на современном этапе является выстраивание практик наставнической деятельности в единую федеральную систему (ЕФС) научно-методического сопровождения (НМС) педагогических работников и управленческих кадров<sup>1</sup> [Распоряжение Минпросвещения России от 15.12.2022 № Р-303]. Необходимо заметить, что отдельно обозначена Методология (целевая модель) наставничества для обучающихся<sup>2</sup> [Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145], которая не будет сегодня представлена в фокусе нашего внимания.

Для решения задач ЕФС НМС педагогических работников и управленческих кадров предложено понимание *наставничества* педагогических работников как формы обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Министерство просвещения Российской Федерации разработало совместно с профессиональным союзом работников народного образования и науки Российской Федерации методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях<sup>3</sup> [Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021]. В методиче-

---

<sup>1</sup> Распоряжение Минпросвещения России «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174» (распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 15.12.2022 № Р-303).

<sup>2</sup> Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145).

<sup>3</sup> Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021 (вместе с "Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях", "Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников").

ских рекомендациях обозначены условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества: кадровые, организационно-методические и организационно-педагогические, материально-технические, финансово-экономические условия, мотивирование и стимулирование, психолого-педагогические условия. Как считают разработчики, в современных условиях существует необходимость трансформации наставничества в нормативно регламентированный *вид профессиональной деятельности* в образовании, что является перспективной задачей развития наставничества для педагогических работников.

Мы решили высказать свою авторскую позицию и предложить рассмотрение феномена наставничества как вида деятельности, а именно метадеятельности. При этом мы не ставим задачу упорядочить и систематизировать все имеющиеся в настоящее время научные, научно-практические и методические наработки в области наставничества, поскольку, с одной стороны, это выходит за рамки формата учебно-методического издания, а с другой – не имеет в данном контексте целесообразности как с научной, так и с практической точки зрения. Ключевыми вопросами станут вопросы психологического сопровождения деятельности наставника и наставляемого, особенностей их взаимодействия, детерминант и причин неконструктивного понимания, низких критериев эффективности и личной неудовлетворенности, особенностей использования цифрового контента, умения работать в наставнической паре.

С. И. Змеев [С. И. Змеев, 2002] обозначает, что если наставничество можно рассматривать как неформальное обучение взрослых, то оно должно подразумевать некоторую совместную деятельность обучающегося и обучающего, индивидуальность подхода к обучаемому, системность и осознанность реализуемых действий, обязательно учитывать имеющийся опыт, применение на практике, оценивание произошедших изменений и полученных результатов.

О. Д. Федоров, Н. Р. Ящук [О. Д. Федоров, Н. Р. Ящук, 2021], предлагая онтологическую модель наставничества в отношении молодых педагогов, указывают ряд трудностей в реализации наставничества в современных реалиях: наставничество ориентировано не столько на личностное развитие, сколько на профессиональное совершенствование, нет системной работы по организации профессионального становления, не прослеживается связь между первичной профессиональной подготовкой и неформальным обучением.

Как справедливо подчеркивают некоторые авторы, на сегодняшний день феномен наставничества в отечественной педагогике в первую очередь изучается в прикладном аспекте, зачастую по отношению только к молодым педагогам. [Т. С. Дорохова, Ю. Н. Галагузова, 2022]. Что, на наш взгляд, неправомерно сужает суть наставничества.

Имеющиеся в настоящее время исследовательские подходы вариативным образом дают представление о разных гранях наставничества, его развитии, видах, формах и даже технологиях. В психолого-педагогической науке есть отдельные попытки подходов к анализу психологических аспектов наставничества, в частности мотивации наставнической деятельности [Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк, А. А. Рябухина, Г. И. Борисов, 2020], чего явно недостаточно на современном этапе.

Недостаток психологических аспектов сопровождения и понимания наставничества дал основания для обращения к трудам В. Д. Шадрикова и к его научной школе (А. В. Карпов, Ю. П. Поваренков, Н. В. Нижегородцева, В. А. Мазилев, Ю. Н. Слепко), а также рассмотрение феномена наставничества с позиции системогенетического подхода. Что может нам дать именно этот подход?

Во-первых, для возможности более целостного понимания наставничества важны контексты макро-, мезо- и микро- среды, в которых оно развивается и функционирует.

Во-вторых, наличие огромного количества эклектичных данных по практико-ориентированной части наставничества требует в будущем их упорядочивания, а для этого необходимо выбрать некоторую систему отсчета, модель, по отношению к которой и ее составляющим можно будет осуществлять экспликацию данных.

В-третьих, любая открытая система, в качестве которой можно рассматривать феномен наставничества, предполагает возможность дополнения новыми данными при сохранении единства уже накопленных, должна иметь свойства прогностичности, пластичности, динамичности.

Системогенетический подход рассматривает любой процесс обучения прежде всего на процессуальном уровне, анализируя те или иные психологические механизмы и закономерности, благодаря которым происходит освоение и приобретение навыков реализации деятельности через развитие составляющих психологической системы деятельности. Системогенетический подход ставит в центре субъекта деятельности с его психическими процессами, состояниями и свойствами личности, которые могут изменяться и трансформироваться, что будет отражаться в мотивах и целях деятельности. На наш взгляд в процессе наставничества будет не только формироваться психологическая система деятельности у наставляемого, но и изменяться у наставника.

Мы решили дать свою авторскую интерпретацию того, что входит в структурные составляющие, когда деятельность касается наставничества, которое предполагает не только управление и координацию деятельности «другого», но и координацию совместной деятельности в наставнической паре, а также изменение с учетом позиций, указанных выше, и собственной деятельности. Возможно, с нами не согласятся авторы и разработчики, но вместе с тем это позволит найти точки соприкосновения и даст основу для совместной проработки вопроса, обмена мнениями и нахождения общего смыслового поля. Подчеркнем, что с позиции системогенеза деятельности при осуществлении конкретной деятельности могут быть задействованы разные функциональные блоки: мотивы, цели, программа, информационная основа, принятие решений и профессионально важные качества, которые объединяются в психологическую систему деятельности. Поскольку не все информационные блоки имеют аналогичные названия в имеющихся научных и практических разработках, посвященных наставничеству, на основании теоретического анализа и имеющегося практического опыта работы в области сопровождения наставнической деятельности мы посчитали возможным использовать следующую интерпретацию



для некоторых блоков психологической системы деятельности. Так, в качестве целей могут быть рассмотрены функции, которые выделяются в процессе наставничества, программа деятельности может подразумевать этапы и виды наставничества, в зависимости от которых по-разному будет строиться логика реализации деятельности. В качестве информационной основы деятельности могут, с одной стороны, выступать нормативно-правовая основа деятельности, регламентирующая организацию наставничества, а с другой стороны, мифы житейской психологии, препятствующие реализации деятельности.

Подчеркнем, что объединение функциональных блоков психологической системы деятельности осуществляется не автоматически и механически, а с использованием определенных закономерностей, механизмов, что, с нашей точки зрения, позволяет прогнозировать и строить вероятностную модель наставнической деятельности и процесса ее развития.

### ***Мотивы в наставнической деятельности***

Традиционно мотивы рассматриваются в качестве стержня при реализации любого вида деятельности. Особенность наставничества как вида деятельности в том, что мотивы одного субъекта, наставника должны (или не должны?) быть сопряжены с мотивами другого или других, т.е. наставляемых.

Попробуем именно с этих позиций рассмотреть некоторые наиболее важные аспекты известных теорий и подходов к мотивации, предоставляющих основу для размышления и понимания мотивации в наставнической деятельности, которая может относиться, с одной стороны, к категории трудовой мотивации, с другой стороны, соотносится с мотивацией образовательной деятельности взрослых. Мотивационная сфера субъекта в профессиональной деятельности видоизменяется на разных этапах профессионализации в силу воздействия различных факторов: перестраивания общественных отношений; изменение условий профессионального труда; особенностей саморазвития человека и изменений в структуре психики. Считается, что сложившаяся мотивационная сфера профессионального труда включает в себя: разнообразные побуждения с характеристиками: гибкость, вариативность, конструктивность, уровневость организации. Недостаточное развитие мотивационной сферы может проявляться в слабости мотивов и отсутствии позитивной динамики развития, внутренней несогласованности, противоречивости, незрелости, неадекватности, доминировании внешних факторов по отношению к внутренним.

Теория мотивации *А. Маслоу*, которая предполагает, что у каждого субъекта может быть до пяти видов потребностей, при этом одна из них является «наиболее сильной, явной». Расположив их в виде пирамиды, автор позиционировал, что только при удовлетворении основных потребностей, человек готов удовлетворять потребности более высокого уровня. При этом потребности с основания «пирамиды потребностей» имеют некоторую конечность, по мере движения к верху – появляется бесконечность:

- Физиологические потребности.
- Потребности в безопасности (экономическая, физическая, условия жизни).

- Социальные потребности (социальные связи, общение, совместная деятельность).
- Самоуважение (уважение или признание со стороны других, служебный рост).
- Самоактуализация (самовыражение, самоидентификация).

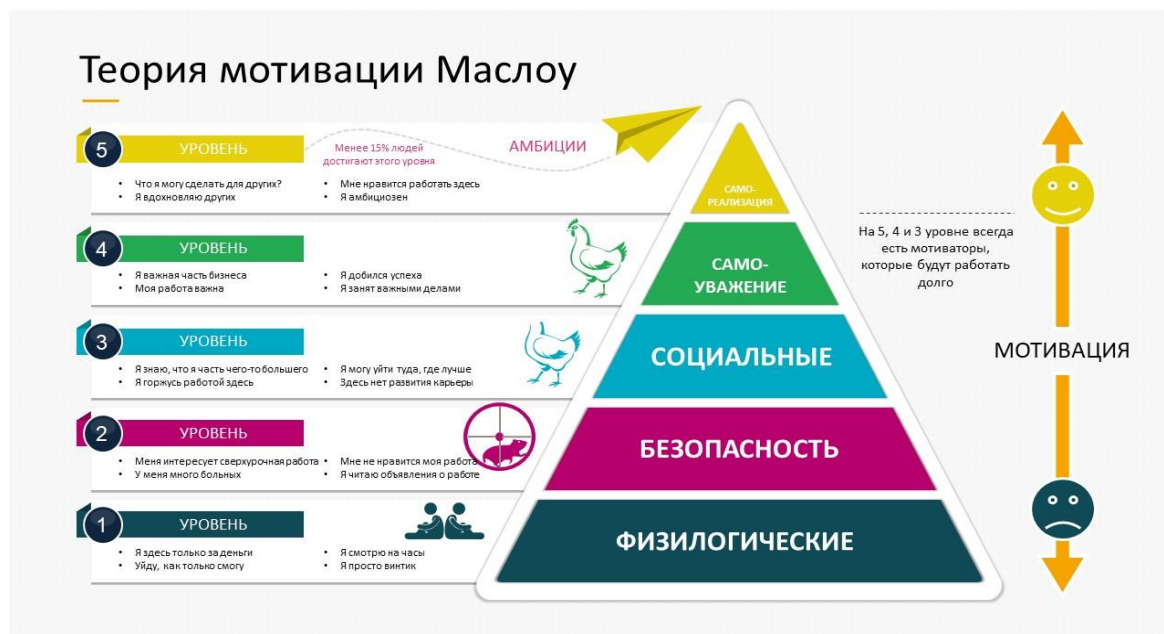


Рис. 1. Пирамида потребностей А. Маслоу  
 [Электронный ресурс: <https://hr-portal.ru/article/teoriya-motivacii-maslou>].

Обозначим несколько, на наш взгляд, проблемных вопросов, которые не предполагают однозначных ответов и не позволяют в полной мере понять, используем ли мы вообще мотивацию субъектов как движущую силу при организации наставнической деятельности?

- Во-первых, у всех субъектов разные преобладающие потребности, учитываем ли мы их при образовании наставнических пар? В реальной практике могут быть ситуации, когда «наставляемый» находится ближе к «вершине» пирамиды, а наставник к «основанию», в этом случае нормативно-правовое регулирование и материальная поддержка последнего позволят на некоторое время обеспечить передачу навыков и умений, но долго ли будет взаимодействовать эта диада? Как при этом трансформируются смысловые аспекты образования? Какой прогноз развития отношений: со временем «возьмут верх» мотивы наставника и станут основой для деятельности наставляемого как более приближенные к жизни, или наставляемый поймет: у него нет потребности в такого рода наставнике. Возможна ситуация и обратного плана, и в этом случае может возникнуть вопрос элементов эмоционального выгорания у наставника.

- Во-вторых, а возможно ли учитывать в определённых социальных условиях эту разницу в мотивации в рамках образовательной организации, например, находящейся в сельской местности или небольшого муниципального района, малых городов? И если нет таких условий, то какие выходы из этой

проблемной ситуации могут быть? Но не учитывать мотивационную основу не совсем логично.

- В-третьих, учитывая два фактора – средний возраст педагогических работников в России и то, что мотиваторами являются неудовлетворенные потребности, а их удовлетворение перестает работать в качестве пускового механизма, мы должны обозначить факт, что «желающих быть и мочь быть» наставниками в реальной деятельности может быть не так и много.

- В-четвертых, социальный контекст, связанный с цифровизацией общества в целом и образования в частности, предполагает необходимым образом использование и этих ресурсов в наставничестве. Вместе с тем, как считают некоторые исследователи, большая часть взрослых является «цифровыми иммигрантами» [И. М. Богдановская, Ю. Л. Проект, А. Б. Богдановская, 2013], что не дает возможность расширять спектр социокультурных практик, делая тем самым разнообразным само наставничество.

- В-пятых, важно анализировать и осознавать ведущие мотивы деятельности на разных этапах и сопоставлять их в наставнической паре. Одним из инструментов для этого могут служить психологические задания и тестовые методы.

Теория ожидания Виктора Врума интересна с позиции внутренних ожиданий субъекта, которые, с одной стороны, выполняют энергетизирующе-мотивирующую функцию, с другой – позволяют устанавливать общее смысловое поле в процессе взаимодействия тех или иных субъективных позиций и объективных задач в обществе (в организации). Автор обозначает силу мотивации в зависимости от нескольких факторов: ожидания предполагаемых результатов; ожидания вознаграждения за результаты, ожидания, что вознаграждение представляет ценность. Принципиально важно, что для повышения компонента «Ожидания» из внешних факторов важную роль имеет внешнее информирование о результатах труда, подчеркивание значимости и полезности, наделение соответствующими полномочиями, умение определять этапы и фиксировать конечность той или иной работы. Для компонента «Инструментальность» (награждение за результат) важно соотношение содержания, трудоемкости, длительности: сопоставимость работы с размером вознаграждения повышает мотивацию. Компонент «Валентность» обозначает предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая будет уменьшаться при общем для всех вознаграждении, отсутствии целенаправленной работы с недовольством.

Так называемая «Двухфакторная теория мотивации» Фредерика Герцберга (F. I. Herzberg) позволила частично объяснить удовлетворённости/неудовлетворённости субъекта и выделить причины увеличения/снижения эффективности деятельности. Важно, что с точки зрения автора удовлетворённость и неудовлетворённость деятельностью – это не полюса, а разные векторы изменения. Описание специалистами тех или иных проблемных ситуаций с отрицательным и положительным отношением к работе дало основание для обозначения двух групп факторов.

Гигиенические факторы (связаны с той средой, где происходит работа): политика фирмы и администрации, безопасность труда, комфортные условия труда, приемлемая освещённость, хорошее отопление, график работы, оплата труда, наличие оплачиваемых праздничных дней, наличие больничного, проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ, отношения с коллегами и руководством, уровень прямого контроля работы. Не дают чувства удовлетворённости, не обладают энергетизирующим эффектом, но препятствуют неудовлетворённости.

Мотивирующие факторы (мотиваторы, связанные с сущностью самой деятельности и её характером) увеличивают уровень удовлетворённости работой, являются самостоятельной группой потребностей (успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, возможность профессионального роста, уровень ответственности, служебное положение). Необходимо сказать, что в последние годы в системе образования ведётся активная работа по преобразованию гигиенических факторов (создание на российском и региональном уровнях центров современных инфраструктур таких, как «Точки роста», стационарные и мобильные «Кванториумы»), и интеграции мотивирующих факторов (Событийность конкурсного движения, объединяющего конкурсы профессионального мастерства, развитие ресурсов кадрового потенциала в ролевых позициях советников для различных направлений в системе образования), однако этого не всегда достаточно для активного использования этих внешних ресурсов педагогическими работниками и управленческими кадрами и актуализации внутренних, личностных качеств.

Е. Н. Schein [Е. Н. Schein, 2010] обозначил основные мотивационно-ценностные конструкты («якоря карьеры»), составляющие основу для эффективной деятельности:

- Профессиональная компетентность (стремление быть мастером в своем деле, поиск признания).
- Общее руководство (желание принимать важные решения, вести собственное дело, требующее высокой ответственности).
- Самостоятельность и независимость (стремление работать самостоятельно, карьера как способ самореализации и свободы, непринятие внешних правил, регламента и подчинения).
- Чувство безопасности и стабильность (ценят стереотипную работу с минимальным риском, поручение долгосрочных заданий; наличие социальных гарантий, отсутствие командировок и переездов).
- Предпринимательство (поиск новых решений, командная работа).
- Стремление быть полезным и преданность делу (важно «рабочее поле», условия для направления на помощь другим сотрудникам, кураторства)
- Вызов (постоянное испытание себя, нестереотипные задачи, непредсказуемые ситуации как стимул к развитию).
- Стиль жизни (важность интеграции своей профессиональной деятельности со своей жизнью, ценность гибкого графика).

Отметим, что в настоящее время в Российской Федерации в целях стимулирования профессионального роста педагогических кадров осуществляется разработка и внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях, согласно которой в образовательной организации должны быть созданы ряд условий и ресурсы для её внедрения и реализации при непосредственной ответственности руководителя. К сожалению, на наш взгляд, на данном этапе она направлена на учёт (и то частично) только самого первого уровня мотивации – физиологические потребности.

В этом аспекте представляют интерес современные исследования, касающиеся психологических аспектов мотивации при реализации наставничества. Э. Ф. Зеер с коллегами [Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк, А. А. Рябухина, Г. И. Борисов, 2020] в исследовании наставников в возрасте от 50 лет показал, что центральными мотивами для работников данного возраста являются стабильность и условия труда. Выявлено при этом, что внутренняя мотивация положительно влияет на профессиональное развитие, что выражается в позитивной оценке специалистами результатов труда и возникающих проблемных ситуаций. Авторы отмечают, что специалисты с высоким уровнем внутренней мотивации психологически более подготовлены к роли наставника и сами могли бы перенимать опыт молодых коллег. Преобладание внешних мотивационных установок приводит к нежеланию становиться наставником; в частности, людей с выраженной отрицательной мотивацией отталкивает свойственная этой роли ответственность. С точки зрения исследователей, мотивационная составляющая психологической готовности к наставничеству включает в себя: высокий уровень внутренней мотивации профессионала, стремление к самореализации в профессии и выраженная потребность в общении. Тенденция к избеганию критики и наказаний, напротив, становится сдерживающим фактором в передаче опыта молодым.

На наш взгляд, в контексте вышесказанного возникают еще несколько вопросов, над которыми мы предлагаем поразмышлять вместе с читателями. У наставника и наставляемого должна быть поли- или мономотивация? Какой мотив и в каких условиях дает больший результат? Должны ли как-то согласовываться мотивы в наставнической паре участников? Если да, то как и кто их должен согласовывать? В какой степени для мотивов взрослых характерен феномен «сдвига мотива на цель», всегда ли он осознается, какие непосредственные и отсроченные результаты в производительности деятельности он имеет? Если внутренняя мотивация очень важна для реализации наставничества в формате «50+», то стоит ли использовать внешнюю мотивацию руководителям в виде отдельного стимулирования?

При рассмотрении мотивационной сферы наставника и наставляемого, с нашей точки зрения, важно увидеть еще один контекст этой совместной деятельности. Эта деятельность еще связана и с обучением взрослых.

При всем разнообразии подходов к мотивации взрослых наиболее широко и целостно они представлены в трудах А. В. Карпова и коллег [А. В. Карпов, 2014]. Вариации мотивов, определяющих готовность взрослых обучаться или обучать других «взрослых», были выделены на основе практик корпоративного

обучения руководящих работников и специалистов (таблица 1). На наш взгляд, выделенные мотивы могут характеризовать очень разные варианты и подходы к реализации наставнической деятельности. Рассмотрим их подробнее.

Таблица. 1

**Виды и особенности мотивов**

<b>Вид мотива</b>	<b>Особенности мотива и субъекта с преобладанием данного мотива</b>
Мотив получения одобрения и стремление к принятию	Внешний. Обучение рассматривается как возможность получить признание и одобрение, карьерный рост, повышение материального благополучия
Страх отвержения	Обучение не как возможность саморазвития, а как способ сохранения имеющихся достижений
Мотив власти	Обучение рассматривается как одно из средств достижения власти, не боятся конфронтации и уверенно отстаивают свои позиции
Познавательный мотив	Стремление человека к познанию нового, неизвестного в данном случае в профессиональной сфере
Состязательный мотив	Стремление человека быть лучше других: важно получение подтверждения собственного рейтинга и профессиональной позиции не только со стороны окружающих, но и в собственных глазах
Мотив достижения успеха	Мотив связан с доведением работы до успешного завершения, а обучение – одно из средств достижения успеха
Мотив значимости результатов	Мотив ориентации на окончательный результат работы: внутренний или внешний (диплом, сертификат), не всегда соблюдая все процессуальные требования
Мотив повышения сложности заданий, ориентация на процесс	Мотив, предполагающий получение удовольствия от самой работы, даже если она не имеет возможности реального измерения достижений
Мотив причастности	Преобладает желание быть включенным в определенное социальное и профессиональное окружение, высокая потребность в общении, принадлежность к организации
Самооценка и развитие личностного потенциала, мотив личностного осмысления работы	Стремление к самосовершенствованию и личностному развитию, в том числе в профессиональной сфере. Обучение рассматривается ими как возможность реализовать себя, достичь большего в своей области и в своей организации

Если мы внимательно ознакомимся с особенностями мотивов обучения во взрослом возрасте, то можем заметить, что каждый из них имеет «полюса» или так называемые положительные и отрицательные стороны.

С учетом индивидуальных особенностей, наверное, нельзя построить «иерархию» и выделять «лучшие и худшие» мотивы, хотя житейская психология и опыт психологического сопровождения образовательной деятельности в Ярославской области показывает, что длительное использование некоторых мотивов

может способствовать не профессиональному развитию, а стагнации, что не всегда будет уместно, экологично и этично для реализации деятельности наставничества.

Вместе с тем понимание разнообразия мотивов «обучения» других и «обучения» дает основания прогнозировать в будущем элемент мультинаставничества, когда каждый подбирает наставника для определенных аспектов своей работы.

### ***Цели деятельности наставничества***

Целеполагание всегда направлено на достижение определенной профессиональной цели, чаще всего в практической деятельности обозначаемой через функциональные задачи. Целеполагание включает целеобразование (порождение новых целей) и целереализацию. Постановка целей имеет взаимосвязь с мотивационной сферой личности: для одних важно достигать максимума в той или иной сфере, для других – комфортно жить, для третьих – общаться, для четвертых – сохранять свои ресурсы. В контексте нашей работы интересны выделение таких видов целеполагания [В. В. Сорочан, 2005]: сильное (перспективное, гибкое, помехоустойчивое) и слабое (зависимое от внешних условий).

И здесь возникают следующие вопросы: есть ли у субъекта ресурсы для достижения цели? Правильно ли поняты целевые ориентиры государственной политики в достижении целей? Можно (и если можно), то сколько одновременно решать функциональных задач?

Н. А. Криволапова с единомышленниками говорит о том, что наставникам в современных условиях приходится решать разные функциональные задачи [Н. А. Криволапова, В. Д. Ячменев, О. Т. Кулешова, 2019]:

- наставник-методист (объясняет, как действовать, комментирует, контролирует, оценивает, сообщает дополнительную профессионально значимую информацию);
- наставник-лидер (помогает формулировать собственные профессионально-образовательные затруднения, проблемы, задачи);
- наставник-тьютор (помочь выявить место и причину профессионального затруднения, анализирует результаты пробы (что получилось и не получилось, почему не получилось, что предусмотреть в дальнейшем при использовании этого приема), консультирует в том, как преодолеть профессиональное затруднение, какими сведениями для этого воспользоваться);
- наставник-разработчик (вместе с подопечным разрабатывает проекты, программы (модули программ) на основе тех «продуктов», которые в свое время создавал наставник).

С точки зрения Н. В. Тарасовой, И. П. Пастуховой, С. Г. Чигриной, [Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, С. Г. Чигрина, 2020] формы и типы наставничества могут сочетаться в различных вариантах и выполнять определенные функции:

- адаптационную – приобщение к традициям, культуре, правилам общения, стандартам и пр. особенностям функционирования образовательной организации;
- диагностическую – выявление проблемных полей и конкретных профессиональных (компетентностных) дефицитов у членов педагогического коллектива;
- интеграционную – включение в планирование, организацию, контроль и оценку процесса и результатов профессионального роста;
- консультационно-дидактическую – оказание теоретической и практической помощи и поддержки, использование для этого адекватные психолого-педагогические формы, средства, методы и приемы;
- стимулирующую – мотивация наставляемого, внесение в администрацию предложений о поощрении его успехов и карьерном продвижении;
- аналитическую – анализ и оценка результатов наставничества, достигнутых успехов и нерешенных проблем;
- диссеминационную – изучение, анализ и распространение лучших образовательных практик;
- социально-психологическую – содействие созданию благоприятной обстановки для адаптации молодых специалистов и/или новых членов педагогического коллектива, позитивного отношения к ним.

М. В. Кларин [М. В. Кларин, 2016] делает анализ наставничества в России и рассматривает его не только как способ адаптации кадров в организациях, но и как механизм воспроизводства кадрового потенциала, одну из основ корпоративной культуры. Анализ опыта ведущих Российских и зарубежных компаний позволяет выделять типы ситуаций наставничества и соответствующих ролей наставника (на примере РусГидро): 1. Педагог-наставник (обучение всех целевых групп). 2. Эксперт-наставник (сопровождение кандидатов в кадровый резерв). 3. Консультант-наставник (научный руководитель). 4. Технолог-наставник (обучение в учебных центрах). 5. Руководитель-наставник (обучение на рабочем месте). 6. Визионер-наставник (работа с топ-менеджерами) 7. Специалист-наставник (обучение на рабочем месте в узкой профессиональной области). 8. Волонтер-наставник (реализует мероприятия по социальной адаптации).

Принципиально важным, считает автор, выделение классических и неклассических форм наставничества, к последним из которых он относит:

- Наставничество-напарничество (Buddying) – наставник-напарник помогает войти в бытовую, рабочую ситуацию.
- Теневое наставничество (Shadowing) – новый сотрудник временно прикрепляется к наставнику для включенного наблюдения за процессом работы, обеспечивает оперативное вхождение в деятельность.
- Обратное наставничество – более опытные учатся у молодых.

О. С. Перевалова с коллегами [О. С. Перевалова, С. А. Баркалов, Н. А. Балашова, 2022] считает, что современное наставничество, помимо функций адаптации и обучения новичков, должно обучать или развивать различные категории людей, при этом преследуя различные цели (таблица 2). При этом



инвалиды и лица с ОВЗ могут входить в любую целевую группу, и в рамках инклюзивного образования наставничество должно занимать особое место.

Таблица. 2

**Объекты и цели современного наставничества**  
(по О.С. Перваловой, С.А. Баркалову, Н.А. Балашовой)

<b>Объект наставничества</b>	<b>Цель наставничества</b>
Школьники (старшеклассники)	Профориентация
Студенты	Углубление профессионального образования на базе прохождения практики
Молодые специалисты	Адаптация, ускоренное освоение норм и требований, приобретение профессионального опыта
Руководители	Подготовка к развитию управленческой карьеры, переход на более высокие уровни управления

Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартошек [Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартошек, 2019] предлагают вариант дифференциации отличий тьюторства, коучинга и менторинга на основании нескольких критериев (таблица 3), задающих разные целевые ориентиры в наставничестве, причем авторы считают, что методологической основой тьюторства является в большей степени бихевиоризм, коучинга – когнитивизм, менторинга – конструктивизм.

Таблица. 3

**Соотношение понятий «тьюторство», «коучинг», «менторинг»  
для реализации целей наставничества**

<b>Характеристики</b>	<b>Тьюторство (тьюторинг)</b>	<b>Коучинг</b>	<b>Наставничество (менторинг)</b>
Научный подход (согласно Дж. Вангу и С. Одель)	«образовательный подход»	«гуманистический подход»	«критико-конструктивный подход»
Роль консультанта	Тьютор как техническая поддержка и эксперт	Тренер как советник, пример для подражания	Наставник (ментор) как мотиватор, стимулятор и партнер
Роль учащегося	Пассивно воспринимающий стимулы, реципиент	Относительно самостоятельно решающий проблемы, продуцент	Активный субъект разрешения сложных ситуаций, участник
Образовательная парадигма	Бихевиоризм, когнитивизм	Когнитивизм, конструктивизм	Конструктивизм
Обучение посредством	усиления	понимания	проживания, изобретения, интерпретации

Формы и виды деятельности	учить, повторять, тренировать	диалог, обучение по образцам, наблюдение, применение, анализ	взаимодействие, диалог, кооперация, самообразование
Методы и стратегии обучения	Обучать, объяснять, передавать	Помогать, показывать, устанавливать обратные связи, поддерживать, советовать	кооперировать, совместное конструирование, сопровождение
ИмPLICITная цель обучения	перенимать знания, запоминать, узнавать, применять	анализировать, оценивать, связывать	систематизировать, разрабатывать, самостоятельность
Контроль эффективности обучения	Воспроизведение верных ответов или способов поведения	Выбор и применение методов, адекватных специфике ситуаций	Управление сложными ситуациями
Знания / компетенции	перенимаются	обрабатываются	конструируются
Парадигма	Условные рефлексы	Решение проблем	Конструирование
Взаимодействие	скорее асимметричное, жесткое, одностороннее, педагогocентричное	симметричное, динамичное, процессо-ориентированное, диалогическое	симметричное, цикличное, самореферентное диалогическое
Фокусируется на	проблемах	индивидуальной эффективности труда	развитии
Мыслительные процессы	Предметное мышление	Критическое мышление	Творческое мышление
Цели	Специфичные цели организации или обучения	Специфические индивидуальные цели педагога	Глубокое продолженное образование и профессионализация в рамках школы
Временные рамки	Краткосрочно	Среднесрочно	Долгосрочно
Направление	Вертикально (эксперт-дилетант-консультирование)	Горизонтально (равноправные собеседники)	Горизонтально (равноправные собеседники)

С. В. Мачинская, Е. В. Криницына [С. В. Мачинская, Е. В. Криницына, 2020] для обозначения целевых ориентиров в системе дополнительного профессионального педагогического образования считают целесообразным опи-

раться на различные подходы. Наиболее широко используемыми и показавшими свою эффективность авторы считают: андрагогический подход, конвергентный подход (основанный на взаимовлиянии различных видов деятельности, совместной деятельности обучающихся и наставников); диверсификационный подход (формирование гибкости и открытости системы дополнительного профессионального образования, направлен на создание механизмов конкурентоспособности); индивидуальный подход (создание условий для выстраивания индивидуальных образовательных маршрутов, включающих устранение профессиональных дефицитов); интегративно-вариативный подход (вариативность при выборе содержания, интеграции для нахождения оптимального пути реализации цели), рефлексивно-деятельностный подход (анализ собственной деятельности как основы мотива и потребности в процессе переобучения, осмысление собственных действий); аксиологический (развитие нравственного, ценностного и творческого потенциала) и культурологический (развитие эмоционально-ценностного отношения, нравственной позиции и духовности).

### **Вопросы для размышления:**

1. Кто и каким образом должен учитывать мотивацию субъектов в наставнической паре? Как это делается в вашей образовательной организации, муниципалитете? Можете ли вы привести примеры?

2. Если внутренняя мотивация очень важна для реализации наставничества в формате «50+», то стоит ли использовать внешнюю мотивацию руководителям?

3. Какие психологические особенности личности могут препятствовать организации деятельности в наставнической паре?

4. Почему в современном наставничестве, на Ваш взгляд, важна активная позиция наставляемого? К каким последствиям может привести чрезмерно активная позиция наставника?

5. Назовите известных вам, значимых для вас наставников. Проанализируйте свой опыт и обобщите, что, на ваш взгляд, способствует или препятствует наставничеству?

6. Назовите 2-3 критерия, на основании которых возможна дифференциация тьюторства, коучинга и менторинга. Какой бы могли добавить критерий на основании вашего опыта?

### **Задания для самостоятельной работы, творческие задания:**

1. Рассмотрите и проинтерпретируйте в контексте наставничества фразу Томаса Эдисона: «Многие жизненные неудачи – это люди, которые не осознавали, насколько близки они были к успеху, когда сдались».

2. Вспомните функции, которые могут быть у наставника в процессе решения профессиональных задач. Предложите практические приемы эффективного «совмещения» этих функций и сохранения ресурсов наставника.

3. *Задание-кейс 1. «Наставничество как партнерство».* Проанализируйте кейс и попробуйте назвать мотивы деятельности участников кейса. В личных записках Глеба Скороходова, знавшего Т. И. Пельтцер лично, есть такой сю-

жет: «...Татьяне Ивановне было уже за 85, когда силы стали ее оставлять, и я был свидетелем невероятных усилий, которые она прилагала, чтобы хоть в каком-то качестве остаться в театре. В последние годы ее здорово поддержала дружба с молодым Сашей Абдуловым, который взял над ней шефство. Однажды на репетиции в отсутствие Татьяны Ивановны обсуждался вопрос: «Что делать с Пельтцер? Она совсем не помнит текст...» В спектакле «Поминальная молитва» у нее была крошечная роль, но ведь и ее надо было сыграть! И тут встал Саша Абдулов: «Не надо! Не убирайте Пельтцер из спектакля... Я буду говорить за нее текст». И действительно, А. Абдулову удавалось изящно все сделать, было незаметно, что она забывает слова. Между ними сложились трогательные отношения нежной дружбы, как между сыном и матерью — они так и говорили друг про друга: «сыночек», «мама». Татьяна Ивановна любовалась его красотой, робко восхищалась, болела за его неудачи и радовалась успехам... [Электронный ресурс: <https://7days.ru/stars/privatelife/aleksandr-abdulov-spas-pelttser-ot-otchayaniya.htm>].

4. *Задание-кейс 2. «Жизнестойкость и гибкость».* Осмыслите и задайте себе вопросы после знакомства с притчей о жизнестойкости или кофейных зернах. «Однажды расстроенный ученик сказал Мастеру: «Учитель, я устал, у меня такая тяжелая жизнь, такие трудности и проблемы, я все время плыву против течения, у меня нет больше сил, что мне делать?» Учитель вместо ответа поставил на огонь три одинаковых емкости с водой. В одну емкость бросил морковь, в другую положил яйцо, а в третью насыпал кофе. Через некоторое время он вынул из воды морковь и яйцо и налил в чашку кофе из третьей емкости.

Что изменилось? – спросил он ученика.

- Яйцо и морковь сварились, а кофе растворился в воде, – ответил ученик.

- Нет, – сказал Учитель - Это лишь поверхностный взгляд на вещи.

-Посмотри – твердая морковь, побывав в кипятке, стала мягкой и податливой. Хрупкое и жидкое яйцо стало твердым. Внешне они не изменились, они лишь изменили свою структуру под воздействием одинаково неблагоприятных обстоятельств – кипятка. Так и люди – сильные внешне могут расклеиться там, где хрупкие и нежные лишь затвердеют и крепнут.

- А кофе? – спросил ученик. «О! Это самое интересное! Кофе полностью растворился в новой враждебной среде и изменил ее – превратил кипяток в великолепный ароматный напиток. Есть особые люди, которые не изменяются в силу обстоятельств – они изменяют сами обстоятельства и превращают их в нечто новое и прекрасное, извлекая пользу и знания из ситуации» [Электронный ресурс: <https://www.b17.ru/blog/51676/>].

5. *Задание-кейс 3. «Наставничество с детства или проверка тетрадей».* Проанализируйте историю Владимира Кудрявцева, доктора психологических наук, профессора МГПУ и МГППУ с позиции наставничества внутри семьи и создания мотивационной основы для наставнической деятельности и целеполагания. «Моя мама долгое время работала учителем русского языка и литературы. Иногда она помогала мне делать уроки, а я в порядке взаимовыручки помогал проверять ей кипы тетрадей ребят, которые были чуть старше меня. Заранее продолжал учить русский сам, не без удовольствия: выполнял-то я взрос-

лую работу, к тому же с теми, кто был постарше. Отметок, даже «рекомендательных», не ставил (а очень хотелось!), только карандашиком отмечал ошибки. Мне казалось, что я уже лично знаю всех маминых учеников, узнавая подход каждого к выполнению «домашки». Бывало, и себя самого. Некоторые в тетрадках за вечер вырастали прямо на моих глазах. Некоторые – наоборот. Некоторые демонстрировали уверенную ровность в выполнении заданий. Никогда не испытывал злорадства в случае сбоев – мама деликатно предупреждала, например, о наличии каких-то личных (домашних) проблем у своих учеников. Зазнайства тоже не испытывал. Для меня это был интересный и полезный опыт ученичества в «учительской» позиции. Я успевал сделать свои уроки, что-то еще поделать и вечерами садился за мамины тетрадки. Это меня ничуть не «грузило», тем более не перегружало. При этом мои собственные учебные достижения не были особо выдающимися. Учился я примерно на уровне тех, кого «проверял». От рвения оберегала защитная ученическая «усталость», по имени лень. Она, правда, иногда укладывала на диванчик с хорошей «сверхпрограммой» взрослой книжкой, например, «Происхождение видов» обожаемого мною тогда Дарвина, «Письма об изучении природы» Герцена, в крайнем случае «Солярис» Станислава Лема. Единственное отличие от «проверяемых»: я четко представлял себе этот наш общий уровень. И всегда с наслаждением предавался прокрастинации в сопредельных «нагрузочным» сферах, а не где-то далеко. В этом есть особый кураж [Электронный ресурс: [https://vogazeta.ru/articles/2022/11/23/edpolitics/21365-schastlivye\\_chasov\\_ne\\_nablyudayut](https://vogazeta.ru/articles/2022/11/23/edpolitics/21365-schastlivye_chasov_ne_nablyudayut)].

## **1.2. Основы системогенетического подхода к понимаю феномена наставничества: программа и информационная основа деятельности, принятие решений, профессионально важные качества**

### ***Программа деятельности***

На наш взгляд, программа деятельности может строится как в соответствии с логикой организации самого процесса наставничества на основании его видов, форм, типов, этапов, так и на основании контекстных факторов тех видов профессионального непрерывного основания, куда наставничество включено как деятельность, поскольку наставничество само по себе входит в более широкие контексты мезо- и макро среды. Это позволяет рассуждать о наставничестве в рамках непрерывного образования взрослых в его видах – формального, неформального и информального [С. И. Змеев, 2007], формах организации – повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка, обучение на рабочем месте, второе высшее образование, внутрифирменное обучение [А. В. Карпов и др., 2014], новых форматах непрерывного профессионального развития таких, как конкурсное движение [И. В. Серафимович и др., 2022], в контексте модели профессионального развития в педагогической деятельности, состоящей из трех этапов: приобретение теоретических и практических знаний в вузе, применение полученных знаний на практике, осмысление

и обобщение этого опыта; развитие собственного профессионального мастерства [С. Г. Вершловский, 2014].

Для понимания того, как может быть организована программа деятельности, стоит обратить внимание на особенности современного наставничества и специфику деятельности наставнических пар. Так, Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, С. Г. Чигрина на основании модернизации и осмысления подхода С. Г. Вершловского, предлагают выделять разные *формы организации* наставничества, используя различные критерии (таблица 4) [Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, С. Г. Чигрина, 2020].

Таблица 4

**Формы и типы наставничества**  
(по Н. В. Тарасовой, И. П. Пастуховой, С. Г. Чигриной)

	<b>Критерий для выделения форм организации наставничества</b>	<b>Формы организации наставничества</b>
1	По количеству участников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальное (персональное) – закрепление за наставником одного наставляемого;</li> <li>- групповое – наставничество распространяется на группу специалистов;</li> <li>- коллективно-индивидуальное – наставничество над молодым работником осуществляет структурное подразделение, трудовой коллектив, группа сотрудников;</li> <li>- коллективно-групповое – наставничество педагогического коллектива или группы специалистов осуществляется над группой молодых работников</li> </ul>
2	По степени открытости воздействия и взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прямое (открытое) – непосредственный контакт наставника с опекаемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке;</li> <li>- опосредованное (скрытое) – осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций наставника, личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму</li> </ul>
		<b>Типы наставничества</b>
3	По содержанию деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- корпоративное – передача корпоративных ценностей, знакомство с историей, традициями и достижениями образовательной организации, ее лидерами, новаторами и мастерами;</li> <li>- социально-психологическое – решение социальных и психологических проблем молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогических работников;</li> <li>- квалификационное (наставничество-супервизия) – профессиональное сопровождение молодых, начинающих или нуждающихся в конкретной помощи педагогов в процессе их корпоративного обучения, направленного на повышение профессиональной компетентности;</li> <li>- комплементарное – дополняющее межпрофессиональное</li> </ul>

		взаимодействие наставляемых и наставников, способствующее формированию коллективного знания и/или опыта
4	По временным характеристикам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эпизодическое (ситуационное) – временное, фрагментарное осуществление наставничества в связи с внедрением в практику новых документов, педагогических технологий или методик; оказание актуальной в данный момент для подшефного методической, психологической, практической помощи;</li> <li>- периодическое – дискретный характер осуществления наставничества в связи с периодическим введением сотрудников в новую должность;</li> <li>- систематическое – постоянный и преемственный характер обновления интеллектуальной базы кадрового состава в связи с нарастающей информационной составляющей и модернизационными процессами в образовании</li> </ul>
5	По уровню формализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формальное наставничество: основано на формальных процедурах и правилах наставничества, объяснении наставляемому целей и содержания работы и обучении его в рамках специальных тренингов. В этом смысле наставничество близко менторингу;</li> <li>- неформальное наставничество: добровольное шефство над коллегой, личная ответственность за его успехи и неудачи без документального оформления и финансового вознаграждения</li> </ul>

Л. Н. Харавина [Л. Н. Харавина, 2019] выделяет в процессе сопровождения молодого педагога наставником четыре этапа, причем автор предлагает в качестве критериев прохождения каждого этапа выделять две характеристики: вид совместной деятельности педагога и наставника и условие результативности прохождения этапа (таблица 5).

Таблица 5

**Этапы, виды и условия эффективного наставничества**  
(по Л. Н. Харавиной)

<b>Название этапа</b>	<b>Вид совместной деятельности педагога и наставника</b>	<b>Условие результативности этапа</b>
Диагностический этап	Наставнику следует провести первичную диагностику профессиональных затруднений молодого педагога, определить профессиональные дефициты компетенций, изучить его мотивы, цели и стремления	Условием результативности станет осознание молодым педагогом собственных профессиональных дефицитов, актуализация потребности в саморазвитии, готовность задавать вопросы и принимать советы о способах повышения качества образовательного процесса
Поисково-вариативный этап	Наставнику и молодому педагогу важно определить основные целевые ориенти-	Обязательным условием результативности станет ведение дневника (портфолио) профессионального развития

	ры по устранению профессиональных дефицитов и выстроить план сопровождения с ориентиром на стандарты	молодым педагогом, фиксирование в нем целей личностно-профессионального развития и самообразования, контрольных точек их достижения
Практико-действенный этап	Реализация разных форм организационной, методической, психологической помощи и поддержки, этап непосредственного индивидуального сопровождения	Важной задачей является подкрепление положительного отношения к педагогической деятельности, проявление эмпатии и поддерживающей критики, выдвижение перспектив, стимулирование изучения инновационного опыта, укрепление в понимании персональной ответственности за результат и самостоятельности в принятии решения
Аналитический этап	Анализ результативности сопровождения при опоре на данные дневника (портфолио), который на этом этапе выполняет мониторинговую функцию	Следует оценить достижение ранее запланированных задач; в зависимости от должностных обязанностей педагога оценить качество спроектированных им учебно-методических разработок, учебно-программной документации, результатов обученности и воспитанности обучающихся, степень активности в общественной жизни образовательной организации, уровень адаптированности, продвижение в самообразовании, готовность к аттестации

А. Р. Масалимова [А. Р. Масалимова, 2015] предлагает программу деятельности рассматривать с позиции использования тех или иных технологий. На основании анализа зарубежного опыта наставническая деятельность может быть реализована через такие технологии, как «менторинг» (целенаправленная передача опыта), «коучинг» (раскрытие потенциала личности обучаемого), «тьюторинг» (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), «шэдоуинг» (наблюдение за процессом работы), «супервизия» (наблюдение за профессиональной деятельностью специалиста и оценка уровня сформированности его компетенций), Storytelling (корпоративные истории или истории прошлого профессионального опыта).

Под руководством Минпросвещения России в 2021 году были разработаны методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях<sup>4</sup>. Для целеполагания и системной организации работы разработчики считают

<sup>4</sup> Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021 (вместе с "Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных орга-



важным выделение типов, форм и видов наставничества. К типам наставничества относятся: прямое, опосредованное, индивидуальное, коллективное, скрытое, открытое. Формы наставничества: педагог – педагог, руководитель образовательной организации – педагог, тьютор – педагог, работодатель – педагог, работодатель – студент, педагог вуза (ссуза) – молодой педагог общеобразовательной организации, социальный партнер – педагог образовательной организации. Виды наставничества: дистанционное, групповое, комплексное, целеполагающее, реверсивное, ситуационное, скоростное, традиционное. При этом наставничество педагогических работников в образовании рассматривается как социально-профессиональный институт, как элемент системы дополнительного профессионального образования, как перспективная образовательная технология, как составная часть методической работы в образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников.

Таким образом, вариативность программы совместной деятельности наставника и наставляемого может зависеть от используемой технологии, этапа реализации совместной деятельности, форм, типов и видов наставничества.

### ***Информационная основа деятельности: стандарты и мифы***

Под информационной основой деятельности (ИОД) мы будем понимать определение В. Д. Шадрикова: «совокупность информации, характеризующей предметные и субъективные условия деятельности и позволяющей организовать деятельность в соответствии с вектором «цель-результат» [В. Д. Шадриков, В. А. Мазилев, 2015, С. 65–66].

Ю. Н. Слепко, А. Э. Цымбалюк [Ю. Н. Слепко, А. Э. Цымбалюк, 2016]. подчеркивают ресурсные возможности ИОД: адекватность, которая позволяет субъекту устанавливать соответствие между представлением о цели деятельности и ее результатом; точность (дает возможность выделять конкретные показатели результата); полнота (учет всех сторон деятельности, необходимых для получения соответствующего цели результата).

Попробуем с позиции ресурсности рассмотреть ту совокупность информации, которая позволит организовать деятельность наставничества в соответствии с показателями результативности и эффективности.

Во-первых, на наш взгляд, необходимо сделать акцент на том, что не учёт принципов обучения взрослых, андрагогических принципов обучения не даёт желаемого результата, поскольку изначально процесс построения деятельности базируется на ненадежной основе. В качестве таковых принципов разные авторы выделяют нижеследующие. К. Роджерс с единомышленниками [К. Роджерс, Д. Фрейберг, 2002] обозначил положения, которые необходимо учитывать при обучении взрослых: 1. Непосредственно взрослого обучать трудно, но можно помочь ему учиться. 2. Взрослый обучается тогда, когда готов воспринять изучаемое, когда нет давления и когда это имеет ценность для человека. 3. Обучение взрослого меняет его личность. На наш взгляд, авторы подчеркивают важность

---

низациях", "Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников").

принципиально иного, гуманистически-философского отношения к взрослому обучающемуся, даже если он не имеет мотивации, целеполагания. Это отличие от обучения детей и молодежи позволяет по-иному строить процесс обучения, который становится при правильном подходе взаимообучением, взаиморазвитием.

Продолжение этих идей мы можем найти и у М. Ш. Ноулза с коллегами [M. S. Knowles, III E. E. Holton, R. A. Swanson, 2005], который, описывая положения андрагогики, отметил, что необходимо учитывать стремление взрослых к самостоятельности, самореализации, к анализу и использованию своего опыта, это требует оперативного использования на практике полученных навыков, при этом для эффективной организации именно взрослых обучающихся важно, чтобы ключевая роль принадлежала субъекту, который обучается, а не обучающему. Иными словами, авторы подчеркивают значимость и активную позицию «наставляемого» для продуктивного наставничества.

А. В. Карпов с коллегами [А. В. Карпов, 2014] выделяет следующие принципы обучения взрослых: самостоятельность обучения взрослых, кооперация на разных уровнях, опора на жизненный опыт, индивидуализация обучения, системность обучения (соответствие целей, содержания, форм, методов, средств обучения и оценивание результатов обучения), контекстность и элективность обучения, принцип актуализации результатов обучения, принцип развития образовательных потребностей, принцип рефлексивности (осмысление обучающимися и обучающим всех параметров деятельности).

А. А. Дергач [А. А. Дергач, 2002] считает важным дополнить андрагогический подход акмеологическим, учитывающим возрастной, профессиональный, креативный, рефлексивный аспекты обучения и взаимодействия субъектов, представляющих широкие возможности для непрерывного образования. Построение обучения на акмеологической основе позволяет интегрировать в понятие профессионализма как личностные, так и деятельностные стороны, которые развиваются непрерывно и не имеют конечной точки. Автором выделены следующие акмеологические законы: личностно-профессионального развития, умножения личностного потенциала, самовыражения личности в профессии. Законы личностно-профессионального развития и умножения личностного потенциала устанавливают связь между формированием личности и развитием профессионала, что проявляется в изменении ценностно-мотивационной сферы, увеличении потенциальных возможностей, изменении психологической культуры. Закон самовыражения личности в профессии предполагает описание процессов и механизмов профессионального самоопределения, самореализации, профессиональной идентичности.

Во-вторых, заслуживают отдельного внимания в плане оценки с точки зрения субъективных условий для организации совместной деятельности по направлению «цель-результат» некоторые социально психологические феномены – мифы, эталоны внешности и эффекты восприятия.

О. Ф. Клинк, С. Г. Кукушкин, А. А. Факторович предлагают проанализировать существующие мифы о наставничестве и дают некоторые рекомендации по преодолению этих мифов [О. Ф. Клинк, С. Г. Кукушкин, А. А. Факторович, 2020] для повышения результативности деятельности наставника и наставляемого (таблица 6).

## Мифы о наставничестве и пути их преодоления

<i>Мифы о наставничестве</i>	<i>Пути преодоления мифов</i>
<p><i>Миф. Главное в наставничестве – общение, доверительные отношения с подопечным.</i> Проявления этого мифа – склонность к назидательным беседам, чтению морали, «разговорам по душам» и подобным приёмам, которые на практике почти никогда не дают результата, а то и вызывают прямо противоположный эффект. Даже если этого не случится, преобладание личного общения над деловым может привести к тому, что результативность освоения профессии (должности) окажется низкой и в какой-то момент потребуются «закручивание гаек», возникнет недопонимание</p>	<p>Основным средством введения подопечного в должность или профессию является не общение, а организация деятельности, образующей личностный опыт практиканта (стажера). Общение возникает в процессе деятельности как средство информирования, обсуждения возникающих вопросов и проблем. Мы не призываем отказаться от личного (неделового) общения с подопечным, но при этом нельзя забывать поговорку «Делу время, потехе – час»</p>
<p><i>Миф, что наставничество сугубо творческая деятельность</i> не учитывает такие её особенности, как необходимость достижения конкретного результата за конкретный временной период. В результате наставник пишет или ему выдают план, которому он не следует, а через некоторое время начинает сетовать на то, что ему достался «не тот подопечный»</p>	<p>Обучение имеет свой коэффициент полезного действия. Это означает, что учить надо по максимуму, тогда шанс получить обязательный минимум возрастает. Для того, чтобы подопечный чему-то научился, вошел в коллектив и культуру предприятия, наладил деловые связи, требуются время и силы. Чем больше высота, на которую надо подняться, тем больше усилий нам придётся затратить. Необходимо вовремя скорректировать свою деятельность, взаимодействие и общение с подопечным. Для того, чтобы контролировать ситуацию, важно инструментально поставить цели и определить конкретные показатели их достижения, но об этом мы поговорим далее</p>
<p><i>Миф о собственном «всесилии» как наставника</i></p>	<p>Результативность влияния на человека зависит от относительной значимости для него субъекта воздействия. В психологии даже есть такое понятие – «значимый другой». Как правило, значимость зависит от степени авторитетности и формального статуса субъекта воздействия, а в случае группы - и от ее численности и сплоченности. Связь между любым воздействием на подопечного и его результатом имеет вероятностный характер. Один и тот же приём, за-</p>

	дание могут дать разные эффекты не только у разных подопечных, но и у одного, не только в применении разными наставниками, но и одним и тем же. Результат зависит от множества факторов, через призму которых преломляется действие. Это личностные и индивидуальные особенности наставника и подопечного
--	---

Иногда формированию адекватной информационной основе деятельности могут мешать такие психологические конструкты, как эталоны внешности и эффекты восприятия. В. Н. Панфёров [В. Н. Панфёров, 2009] подчеркивает, что в процессе психологического познания человека человеком происходит соединение внешних стимулов с психологическими характеристиками личности. При этом реализуется психологическая деятельность, основанная на рефлексивных механизмах психики. Автор предлагает рассматривать эталоны внешности как шаблоны внешнего облика человека, которым дается некоторое психологическое содержание. Виды:

- *Антропологический эталон* – внешней черте (рост, вес) или признаку (пол, национальность) человека непосредственно приписывается психологическое качество, обычно плохо осознаваемые («полный человек – добрый; большой лоб – значит, умный»).

- *Социальный эталон* – отнесение человека к определенной социальной группе: профессиональной, национальной, статусно-ролевой – даёт основание для суждения о его психологических качествах (чиновник – обманывает, руководитель – ворует, военный – исполняет).

- *Эмоционально-эстетический эталон* (при получении положительной оценки внешности, субъекту дают положительную характеристику личности и наоборот).

К эффектам восприятия относятся: *эффект «Ореола»* (влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности), *эффект последовательности* (на суждение о малознакомом человеке наибольшее значение имеют сведения, поступившие в первую очередь, а на суждение о знакомом человеке при противоречивой информации наибольшее значение имеют сведения, поступившие в последнюю очередь), *эффект каузальной атрибуции* (при недостатке информации субъект может интерпретировать поведение других людей и свое собственное, исходя из психологической «выгоды»: свои успехи – это наша заслуга, а неудачи – это ситуативные факторы, для других субъектов закономерность действует наоборот).

Нам показалось интересным рассмотреть с позиции наставничества выделенные И. В. Вачковым [И. В. Вачков, 2005] возможные ошибки психолога при использовании метаметодов на тренинге:

- увлечение информированием (стремление преподнести участникам как можно больше информации может быть не полезным обеим сторонам взаимодействия);

- увлечение консультированием и интерпретацией (вопросы субъектов о себе и своих трудностях адресованы не всегда для поиска ответа, это психологическая ловушка);

- увлечение интервенциями (одностороннее *воздействие*, которое лишает другого субъекта естественного права на собственную активность и реализацию себя. Интервенция должна осуществляться лишь тогда, когда без нее действительно не обойтись. Ведущий должен все время помнить, что постоянная тяга к интервенциям свидетельствует об излишнем самомнении и автократичности.

В третьих, важно отметить нормативно-правовой подход, который пытается выделить необходимую и достаточную информационную основу деятельности, позволяющую эффективно достигать поставленных целей. Так, М. В. Кларин [М. В. Кларин, 2016] выделяет несколько основных признаков реально работающей системы наставничества:

- наличие нормативно-правовой базы;
- регулярно действует организационный механизм, обеспечивающий подбор наставников и их подопечных;
- существование требований-стандартов наставнической работы, критериев и показателей эффективности деятельности наставника;
- наличие практики подготовки наставников;
- действие (реальное) системы поощрения наставников.

### ***Принятие решений и профессионально важные качества наставника и наставляемого***

В нормативном документе федерального уровня есть требования к важным качествам наставника<sup>5</sup>, которые предполагают следующие виды компетенций: знать и уметь применять в работе нормативно-правовую основу, уметь «вводить в должность», разрабатывать совместно с наставляемым педагогом персонализированные программы наставничества с учетом уровня его компетентности и уровня мотивации; изучать качества молодого педагога, его отношение, консультировать и оказывать молодому (начинающему) педагогу индивидуальную помощь, личным примером развивать положительные качества наставляемого, участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого (начинающего) педагога, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия; периодически сообщать куратору или руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого (начинающего) педагога, результативности его профессиональной деятельности; подводить итоги.

---

<sup>5</sup> Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021 (вместе с "Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях", "Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников")

Таким образом, наставничество раскрывает новые возможности как для самого педагога-наставника, так и того, кого «наставляют», иными словами, наставничество предоставляет вариативные условия для саморазвития, профессионального становления. Вместе с тем не исключены случаи, когда опытный и высококвалифицированный педагог, методист или руководящий работник не всегда может осуществить передачу опыта, знаний и умений другим. И это может быть связано как с субъективными, так и с объективными факторами. Мы остановимся на одном из субъективных факторов – это профессионально важные качества или ПВК – это качества, которые оказывают влияние на эффективность деятельности и успешность ее освоения. ПВК не рождаются сами по себе, не могут быть переданы от субъекта к субъекту, нельзя сказать, что однозначно зависят от возраста или стажа, хотя некоторые соотношения имеются. ПВК формируются из индивидуальных качеств в процессе деятельности и посредством определенных механизмов [В. Д. Шадриков, В. А. Мазилев, 2015]. Первый механизм – функциональное объединение отдельных качеств, потенциально важных для выполнения деятельности («первичных ПВК») и проявление их в режиме взаимодействия. Второй – развитие первичных ПВК в деятельности и приобретение ими качеств оперативности. Третий – системное проявление структуры первичных ПВК в деятельности. На наш взгляд, роль наставника состоит не столько в том, чтобы запустить эти механизмы, сколько в том, чтобы осознать тот или иной этап становления ПВК, динамику их развития, нереализованные ресурсные возможности. На практике это может выражаться в такой форме: «У тебя это получится...», «Попробуй, не Боги горшки обжигают», «Терпение и труд все перетрут», «Век живи, век учись».

Наставничество не только может оказывать сопровождение в развитии ПВК, но и содействовать формированию компетенций. В стандартах высшего образования имеется дифференциация на универсальные общепрофессиональные и профессиональные компетенции, каждая из которых предполагает разные виды деятельности по их освоению.

А. Т. Гаспаришвили, О. В. Крухмалева рассматривают наставничество как социальный феномен, «элемент преемственности поколений в формах приобретения и наследования опыта в профессиональной сфере» [А. Т. Гаспаришвили, О. В. Крухмалева, 2019, С 110]. Авторы считают, что отличительными чертами современного понимания наставничества является неразрывная связь с понятием «компетенции».

Н. А. Криволапова с коллегами [Н. А. Криволапова, В. Д. Ячменев, О. Т. Кулешова, 2019] показывает преимущества, которые приобретает каждый в наставнической паре за счет совместной деятельности, так наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в профессиональном сообществе, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды, а наставляемый, испытывающий затруднения в профессиональной деятельности, получает своевременную помощь, позволяющую быстрее выявить дефициты, и поддержку в решении сложных профессиональных задач, в профессиональном и карьерном развитии.

Иными словами, авторы подчеркивают, что необходимость решать разные функциональные задачи позволяют развивать ПВК.

В исследовании Е. В. Игнатъевой и Н. Д. Базарновой [Е. В. Игнатъева, Н. Д. Базарнова, 2018] показано, что наиболее важными качествами наставляемыми названы не столько профессиональные, сколько личностные качества наставников: готовность делиться опытом, личное желание, позитивный настрой, оптимизм.

Выделяют следующие психологические барьеры, с которыми взрослые сталкиваются в ситуации обучения и которые, на наш взгляд, не позволяют формировать профессионально важные качества, а при работе в наставнической паре не только препятствуют личностному профессиональному развитию, но и неосознанно создают «барьеры» для развития другого [Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова, 2014, С. 539-540]:

- неготовность осознавать факт своей некомпетентности; страх перед взятой на себя ответственностью;
- несформированность навыков обучения и самообразования, новой стратегии работы с информацией в сегодняшней ситуации, а также установки на необходимость для современного человека образования через всю жизнь.
- нежелание оказаться в позиции ученика, особенно у взрослых, занимающихся управленческой деятельностью; изменять собственные социальные установки, позиции;
- противоречие новых знаний и уже имеющихся знаний в опыте взрослого человека;
- отсутствие востребованности нового уровня образованности со стороны общества, профессионального окружения или его избыточность для профессионального статуса.

М. М. Кашапов [М. М. Кашапов, 2006, С. 220] напрямую не говорит о наставничестве, но фактически рассматривает его через понятие «фасилитация». Фасилитатор помогает обучаемому в процессе его творческого развития, оказывает воздействие на психологию и поведение, активизирует психические процессы, улучшает самочувствие и результаты практической деятельности. При этом социальная фасилитация является важным механизмом развития творческого профессионального мышления. Для фасилитатора характерны открытость, эмпатичность, уверенность в возможностях и способностях обучаемых. Автор предлагает рассматривать в качестве основного результата непрерывного образования критерии психологической зрелости и достижения «акме» [М. М. Кашапов, 2011, С. 42-43]: способность к прогнозированию своего поведения и поведения партнера по взаимодействию, способность к самомобилизации для достижения поставленной цели, способность к самостоятельному отслеживанию хода выполнения собственных действий и их результатов, способность к рефлексии, способность к эмоционально-адекватной реакции, способность к реализации личностного ресурса, готовности человека изменить сложившееся представление о себе.

Исследования А. А. Дергача [А. А. Дергач, 2002] показывают, при правильно реализованном и организованном процессе личностно-профессионального развития происходят следующие прогрессивные изменения в структуре личности: изменения характеристик направленности (расширение круга интересов и изменение системы потребностей; актуализация мотивов профессиональных достижений; возрастание потребности в самореализации и саморазвитии; повышение креативности личности); увеличение опыта и повышение квалификации (повышение компетентности; развитие и расширение умений и навыков; освоение новых алгоритмов решения профессиональных задач; повышение креативности деятельности); развитие сложных частных способностей, развитие профессионально важных качеств, определяемых спецификой деятельности и личностно-деловых качеств, повышение психологической готовности к деятельности в различных, в том числе осложненных, ситуациях. В число интегральных показателей профессионализма входят: эффективность профессиональной деятельности; процессуальные характеристики деятельности; развитость профессионального общения; зрелость личности профессионала.

О. И. Витвар [О. И. Витвар, 2019] уточняет, что если образование предполагает прежде всего передачу знаний, воспитание подразумевает передачу социальных норм, ценностей, то наставничество связывается с передачей навыков профессионального мастерства в практической деятельности, причем основным способом передачи является метод «из рук – в руки». На наш взгляд, процесс «из рук в руки» требует определенных профессиональных качеств как у наставника, так и у наставляемого, причем важно, чтобы эти профессиональные качества дополняли друг друга, позволяли каждому участнику пары «наращивать» свои компетенции.

#### **Вопросы для размышления:**

1. Какие этапы могут выделяться в процессе сопровождения молодого педагога наставником? Каковы условия результативности каждого этапа?
2. Чем опасно незнание и непонимание сути мифов о наставничестве? Какие мифы вы могли бы еще назвать?
3. Какие положительные и отрицательные стороны могут быть у неклассических форм наставничества? (М. В. Кларин).
4. Какие могут быть типы ситуаций наставничества и соответствующие роли наставника? Обоснуйте и приведите примеры из своей практики.
5. Подумайте и обоснуйте свой ответ, согласны ли вы с точкой зрения А. Т. Гаспаришвили, О. В. Крухмалевой, что в современном понимании наставничества важно интегрировать это понятие с другим понятием – «компетенции».
6. Какие существуют формы, типы и виды наставничества?

#### **Задания для самостоятельной работы, творческие задания:**

1. Проанализируйте свой опыт практической деятельности. Обоснуйте (или спрогнозируйте): в каких случаях эффективнее использовать формальное, а в каких неформальное наставничество?



2. Представьте себя в роли руководителя разного уровня (организации, органов управления в муниципалитете, в регионе) и предложите направления модернизации наставничества типа «педагог-педагог».

3. **Задание-кейс 1.** Прочитайте отрывок из статьи В. Д. Шадрикова и К. В. Макаровой об особенностях передачи информации и феномене понимания. О чем заставляет задуматься этот отрывок? Какие риски в плане наставничества можно увидеть? Предложите способы преодоления этих рисков [В. Д. Шадриков, К. В. Макарова, 2019]: «...Первоначально знание получается конкретным индивидом, и для него проблема понимания снимается. Но в дальнейшем полученные знания передаются другим членам малой группы, и при этом оно частично теряет связь с деятельностью, с тем комплексом ощущений, который был у субъекта, породившего знания. К этому надо добавить, что субъект, порождающий знания, не всегда в состоянии передать свои ощущения другим членам группы. Это критический момент: за счет огрубления знания приобретают функциональное значение для других, но теряют ряд признаков конкретности. И здесь появляется возможность их непонимания: полного или частичного. По мере расширения круга лиц, пользующихся открытыми знаниями, последние все более отрываются от конкретных условий их приобретения, а вместе с этим нарастает проблема непонимания передаваемых знаний...».

4. **Задание-кейс 2.** Проанализируйте кейс, который описывает проявление ПВК в не совсем привычном формате. Попробуйте назвать профессионально важные качества разных «героев» сюжета, который представлен в книге, посвященной развитию творческого мышления профессионала [Е. П. Ильин, 2009, С. 14]. «В 1970 г. для определения чемпиона СССР по футболу был проведен дополнительный матч между московским «Динамо» и ЦСКА. Первый тайм был выигран динамовцами – 3: 1. В перерыве в раздевалке армейцев была гробовая тишина и выражение полной безысходности на лицах футболистов. В это время один из защитников полез за чем-то в свой баул и случайно нажал на резинового чертика, издавшего звук хохота. Тренер заметил, что на лицах футболистов промелькнула улыбка. Тогда он подбежал к защитнику и сказал: «Ну-ка, нажимай на своего чертика!» Из баула последовал непрерывный хохот, который заразил всю команду. В это время раздался свисток судьи на выход. Армейцы вышли из раздевалки, продолжая хохотать, а навстречу им шли динамовцы, которые никак не могли понять, что же такое придумали соперники, из-за чего им стало так весело. Итог матча – 4: 3 в пользу ЦСКА...»

5. **Задание-кейс 3.** «Третий фортепианный концерт Л. В. Бетховена». Ознакомьтесь с описанием взаимодействия двух гениев. Попробуйте ответить для себя на вопросы: каковы особенности взаимодействия в этой паре? Что удивляет и привлекает наше внимание? Какие мы испытываем чувства? Уместно ли здесь использовать термин «реверсивное наставничество»? Если да, то почему? Третий фортепианный концерт Бетховена сочинен в 1800 году. Первый исполнитель фортепианной партии - Ф. Рис описывал свой дебют так: «Для первого моего публичного выступления Бетховен дал рукопись своего концерта. Он дирижировал и переворачивал мне ноты. Я просил его написать каденцию, но он отказался и заставил меня самого писать ее. Бетховен остался дово-

лен моей композицией и мало что переменял в ней. Все же надо было переделать один блестящий, но очень трудный пассаж, который казался ему слишком смелым. Однако другой пассаж не мог удовлетворить меня. Я не мог заставить себя сыграть в публичном концерте облегченную редакцию. Мы были не согласны друг с другом. На концерте я сделал так, как считал нужным... Каденция удалась, и Л. В. Бетховен был так обрадован, что громко закричал «браво». Его возглас одушевил публику, и положение среди артистов мне было обеспечено. После концерта Бетховен сказал мне: «Вы своевольны и знайте, если б пассаж был смазан, я с вами перестал бы заниматься» [Электронный ресурс: [https://www.belcanto.ru/beethoven\\_pc3.html](https://www.belcanto.ru/beethoven_pc3.html)].

б. Выделите возможные сложности у наставника и подопечного на разных этапах их взаимодействия. Используйте для этого этапы групповой динамики К. Левина. Заполните таблицу 7.

Таблица 7

### Этапы наставничества

Этапы	«Разморозка» (столкновение мотивов и ценностей)	«Изменение» (появление новых ценностей и мотивов)	«Новая заморозка» (принятие новых ценностей и мотивов)
Наставник			
Подопечный			

## Глава 2. Наставничество в современном образовании

### 2.1. Культура наставничества. Этика и этикет

**Культура и наставничество.** В традиционном понимании культура наставничества – это передача знаний, опыта, нравственных ценностей, моральных ориентиров от старшего поколения учителей к младшему; основная функция – управленческая; современное состояние культуры наставничества – угасание [Е. В. Игнатьева, Н. Д. Базарнова, 2018].

Актуальность введения культурологической терминологии в педагогическую сферу очевидна. «Культура педагогического труда», «культура педагога», «профессиональная культура педагога», «культура отношений в педагогическом коллективе», «культура отношений в профессиональном педагогическом сообществе» и десятки других «педагогических культур» сегодня стали объектом и предметом многочисленных научных работ. Исходя из общего обзора проанализированных источников, понятие «культура» в образовании может пониматься в нескольких значениях.

Чаще всего под «культурой» в педагогике мы понимаем *культуру как характеристику внутреннего мира отдельного педагога*, свойство его личности, подчеркивая богатую эрудицию данного человека, его уважение к традиционным ценностям и очевидную моральную стойкость к тяготам и лишениям педагогического труда. Любой из педагогов является неотъемлемой частью некоей совокупности профессиональных сообществ; культура каждого составляет общую педагогическую культуру в профессиональном сообществе, и поэтому мы от любого педагога априори ждем проявлений гуманности, честности, порядочности только на основании того, что данный человек является *профессиональным педагогом* и занимает определенное рабочее место на законных основаниях.

В ежедневной же практике *культура* понимается прежде всего как *набор правил приемлемого поведения педагога в типичных профессиональных ситуациях*, то есть культура педагога равна этикету, и он проявляется в его ежедневном поведении. И что бы мы не понимали под «культурой педагога», мы всегда и везде ожидаем, что любой педагог будет *культурно* себя вести в любой ситуации. Ситуация наставничества в образовании не является исключением.

Некоторые авторы доводят понимание термина «культура наставничества» до максимума, замещая его до понятия «института наставничества», так как, по их мнению, формирование в обществе и школе культуры наставничества является условием возрождения и развития института наставничества в целом [Е. В. Игнатьева, Н. Д. Базарнова, 2018].

Наставничество реализуется в следующих социокультурных ролях [Л. Н. Урбанович, 2019]:

- *Лидер-организатор* – создает новые возможности для развития профессиональных навыков наставляемого;

- *Консультант*, не навязывая подопечному свою точку зрения и свою модель преподавания, помогает прояснить важные для наставляемого вопросы и увидеть ситуацию в целом;

- *Коуч (тренер)* сопровождает, поддерживает и направляет молодых коллег в достижении значимых для них целей, опираясь на внутренний ресурс и личный опыт своих подопечных;

- *Советник* оказывает содействие, т. е. действует совместно, общается с коллегами, дает советы и рекомендации;

- *Супервизор* осуществляет контроль и коррекцию деятельности молодого специалиста, демонстрирует собственный опыт.

Как видно из представленного перечня ролей, каждая роль требует развития различных элементов культуры у наставника - организационной, лидерской, консультативной, тренерской, коммуникативной, инспекционной, что вместе успешно складывается в общую культуру наставничества.

Важно отметить, что культуру наставничества следует отличать от компетентности наставника. В основе компетентности наставника лежат знание и навыки определенного поведения, сформированного через это знание; в основе культуры наставничества лежат ценности и традиции определенного поведения, сформированные через воспитание средой. Компетентность формируется «через голову и для головы», культура – «через душу и для души».

**Наставничество как возможность «культурно учиться» друг у друга.** Исследователи, обозначая проблему малой эффективности процесса формирования и повышения профессионального педагогического мастерства, пишут о том, что опыт одного наставника сегодня перестал быть гарантией педагогического эффекта в отношении начинающего педагога. Педагоги лучше учатся друг у друга в процессе совместной профессиональной деятельности, общения и решения социально и личностно значимых задач, потому что сегодня оформляется новый канал трансляции социального опыта. Вместо традиционного варианта передачи опыта «от старшего к младшему» и революционного «от младшего к младшему» возникает постреволюционный вариант «от младшего к старшему», что соответствует контексту префигуративной (педагогической) культуры [А. О. Кравцов, И. А. Липатова, А. Ю. Морозов, 2021] в противовес уходящим сочетаниям «традиционное общество – постфигуративная культура» и «индустриальное общество – кофигуративная культура».

Префигуративная педагогическая культура ориентирована на практическое применение педагогического опыта «здесь и сейчас» с использованием уникального, неповторимого педагогического момента. Смена культурной парадигмы с «дореволюционной» на «постреволюционную» обострила проблемы информационного неравенства, цифровой (не)компетентности и возрастных различий в педагогической среде. А. О. Кравцов определяет преодоление этих проблем как задачу «*мультиканального педагогического развития*» через формирование системы наставничества: событийность, инновационность, поддержку лидерства и использование возможностей культурной среды [А. О. Кравцов, И. А. Липатова, А. Ю. Морозов, 2021]. Одним из критериев сформированной префигуративной педагогической культуры авторы считают изменение отношения к наставничеству не как тягостной обязанности, а как бесценной возможности.

Т. Ю. Ложкина и др. видят систему наставничества двухуровневой: первый этап – адаптационный / прогностический, включает работу на двух уровнях – инструктаж и рейтингование молодых педагогов. На втором, базовом/проективном этапе происходит самообразование, выработка индивидуального стиля молодого педагога и участие педагогов в стратегических проектах организации. На третьем – рефлексивно-аналитическом этапе, наставник оценивает эффективность работы молодого специалиста и готовность наставляемого педагога самому стать наставником [Т. Ю. Ложкина, О. С. Бобина, В. Н. Куровский, 2021]. Авторы считают, что уже на первом уровне первого этапа вместе с формальными инструктажами и неформальными советами наставляемый изучает становление образовательной организации, усваивает традиции, то есть впитывает элементы культуры и затем становится ее носителем. Итак, в реализации такой сложной схемы исследователи видят формирование в наставнических парах доброжелательности, взаимного уважения, добровольности, целеустремленности, установку психологического контакта с наставляемым, учет индивидуальности и предпочтение деятельностного подхода.

**Наставничество как показатель высокой организационной культуры.** На основе типологии видов образования выделяют формальное, неформальное и информальное наставничество. Формальное наставничества основано на официальном назначении (через приказ по личному составу); неформальное формируется в организациях с развитой философией и высокой культурой наставничества, проявляется в виде корпоративных традиций; информальное наставничество является спонтанным и зависит от ситуации [Д. Ф. Ильясов, В. В. Кудинов, Е. А. Селиванова, И. Д. Борченко, А. А. Севрюкова, К. С. Буров, Е. С. Красницкая, Д. Н. Погорелов, 2021].

Как мы видим из приведенной выше классификации, понятие «культура наставничества» является характеристикой сложившегося коллектива и неотделима от понятия общей культуры (неформальное образование). В этом ключе наставничество формируется как инструмент решения задач образовательной организации и является частью организационной культуры предприятия. В таком аспекте культура наставничества может рассматриваться как *«совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, разделяемых большинством сотрудников, поскольку эти элементы закреплены в их сознании. Последнее означает, что организационная культура в определенном смысле отражает групповое неявное знание»* [Е. Е. Жерно, 2019, С. 70].

**Духовная культура и наставничество.** Большинство исследователей включают в понятие «наставничество» передачу моральных установок, так называемое *духовное наставничество*. Д. Писанный, исследуя *духовное наставничество*, приводит следующий пример - историю путешествия афинского учителя в Спарту: *«Как известно, общественный строй этих двух древнегреческих полисов существенно различался. В то время как в Афинах целенаправленно строили демократию, форма правления и политический режим Спарты были гораздо жестче. Так, крайне жестокому угнетению там подвергались илоты.... Илоты часто восставали, поэтому спартиаты постоянно оттачивали военное мастерство... Однако (при всем внимании к военному делу) с некото-*

рыми восстаниями илотов спартиаты не могли справиться самостоятельно. Однажды во время такой кризисной ситуации власти Спарты обратились за помощью к Афинам. Но афинские власти направили в помощь... всего лишь одного человека. Это был Учитель, причем хромым. Спартиаты вначале пришли в ярость, потом упали духом (ведь рассчитывали они на несколько тысяч воинов). Однако Учитель произнес такую эмоциональную речь, что спартанское войско воспрянуло духом и всего в одном сражении полностью разгромило восставших. Причины такого радикального поворота в военной кампании, на наш взгляд, кроются в следующем. Вербализация социально значимых образов с воздействием на эмоциональную сферу мобилизовала скрытые ресурсы потенциала личностей солдат. Иначе говоря, спартиаты, прослушав речь афинского Учителя, победили, так как стали сильнее духом» (в сокр.) [Д. М. Писаный, 2021, С. 100].

**Этика и этикет в наставничестве.** «Успешные наставнические отношения позволяют людям получить доступ к качественному опыту, отличному от их собственного, – это доверительные отношения, в которых подопечные могут конфиденциально обсуждать проблемы и опасения, опираясь на советы наставника», – пишет Анна Веселко в статье «Как быть хорошим наставником» [А. Веселко, 2021]. Как видим, практически в любой работе, независимо от того, является ли эта работа научной или популярной, раскрывая тему наставничества, авторы начинают и заканчивают свои рассуждения, опираясь на категории морали такие, как «высокая духовность», «нравственный подвиг», «честность, бескорыстность, доверие», «сохранение традиций», «общечеловеческие ценности» и, наконец, «этичность».

Этика наставничества – необходимость сохранения за учителем, преподавателем самостоятельности в процессе принятия профессиональных решений, что создает определенные угрозы для доверяющего ему наставляемого и общества в целом [А. В. Прокофьев, 2019]. А. В. Прокофьев, исследующий наставничество в высшей школе, четко разводит понятия «научное руководство» и «академическое наставничество». *Научное руководство* осуществляется на уровне образовательной организации, академическое наставничество – в сообществе исследователей, при этом академический наставник призван оказывать психологическую поддержку и способствовать становлению карьеры наставляемого. В своей работе автор определяет «осознанное стремление стать наставником» как проявление отдельно сформированной профессионально-этической ценности.

Согласно А. В. Прокофьеву, наставник и наставляемый находятся под влиянием т.н. непрагматических ценностей таких, как получение и распространение научного знания, формирование и использование критического мышления, индивидуальная самореализация и стремление к общественному благу, обобщая вышесказанное, автор пишет о том, что настоящий наставник должен не только «правильно выполнять работу», но и «выполнять правильную работу» [А. В. Прокофьев, 201, С. 27]. Несомненно, данные выводы имеют отношение к наставничеству в любой области образования.

В. С. Матвеев перечисляет ряд профессионально-значимых личностных качеств наставника: чувство ответственности, целеустремленность, терпе-

ние, чувство такта, владение приемами коммуникации, высокую самоорганизацию [В. С. Матвеевко, 2019]. На основе общепринятых этических норм и профессиональных требований к наставнику в сфере образования В. С. Матвеевко сформулирован высокий стандарт этического поведения наставника, который обязан:

- признавать уникальность личности наставляемого;
- опираться на научные методы познания;
- использовать жизненный и профессиональный опыт;
- уметь ясно, отчетливо, доходчиво объяснять свою позицию;
- не переоценивать свои личные и профессиональные возможности.

Автор предлагает один из возможных вариантов перечня прав и обязанностей наставника:

- знать персональные данные наставляемого;
- требовать создания необходимых условий для наставляемого;
- вносить предложения о поощрении (взыскании) наставляемого;
- быть осведомленным о деятельности профессиональных сообществ.

Наставник обязан:

- знать трудовое законодательство;
- осваивать новые знания;
- изучать особенности личности наставляемого;
- принимать участие в составлении программы наставничества;
- оказывать помощь наставляемому в освоении профессиональных навыков;
- воспитывать у наставляемого дисциплинированность, исполнительность;
- сохранять конфиденциальность информации;
- соблюдать нормы профессиональной этики;
- развивать у наставляемого познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности;
- отчитываться о результатах наставнической работы.
- соблюдать самому и требовать от наставляемого соблюдения законных норм.

Этикет наставничества – это свод формальных и неформальных правил, позволяющих наставнику и наставляемому общаться длительное время, соблюдая дистанцию, не отвлекаясь от ведущей цели, последовательно и продуктивно решая совместные задачи, избегая обид, оставаясь в добрых отношениях.

Наставничество – сугубо индивидуальная, практикоориентированная деятельность, которая невозможна без тесного межличностного общения в интенсивной совместной пошаговой деятельности. Традиционная трехшаговая модель наставничества состоит из следующих практических шагов [С. А. Жукова, И. В. Смирнов, 2020]:

1. «Расскажи». Наставник объясняет наставляемому задание и алгоритм его выполнения.
2. «Покажи». Наставник подробно показывает наставляемому все нюансы выполнения задания.

3. «Сделай». Наставляемый выполняет задание, а наставник контролирует, выявляет ошибки, объясняя наставляемому их причины.

Наставляемый, адаптируясь на каждом «шаге», одновременно усваивает правила и нормы отношений, принятых в коллективе, то есть становится потребителем и носителем культуры коллектива и профессии.

Как стать хорошим наставником? А. Веселко предлагает соблюдать следующие правила этикета в наставнической паре [А. Веселко, 2021]:

1. Помогите подопечному понять и определить цели.
2. Смотрите на большую картину.
3. Встречайтесь регулярно и не переносите встречи.
4. Оставайтесь открыты.
5. Расширяйте нетворкинг.
6. Слушайте.
7. Поддерживайте конфиденциальность.

Особенно актуален вопрос формы и содержания межличностного общения в наставнической паре. Очевидно, что существенная часть этого общения пройдет в доступной и повсеместной интернет-среде. Новая электронная среда требует соблюдать свои, особенные правила этикета. Как утверждает А. А. Мосейко, в интернет-коммуникации *«имеют место столкновение текстов, групп, мнений, принципов»* [А. А. Мосейко, 2019, С. 154], в среде, в которой слабеет моральная ответственность за последствия своих действий, снижается значение правил и норм, упрощается стандарт общения, исчезают статусные различия, легко сохраняется анонимность собеседника, у собеседников возникает возможность вести себя фамильярно. Исследователь предлагает ряд трактовок, особенностей интернет-коммуникаций, который необходимо учитывать при интернет-общении и наставника и наставляемого:

- в интернет-общении легко теряется живость, искренность, эмоциональность речи; не может быть использована должным образом интонация, тембр, темп, что зачастую приводит к неправильной интерпретации высказывания;

- теряется функция контроля речевого поведения человека, что приводит к нарушению формульных моделей поведения;

- анонимность дает ощущение вседозволенности и безнаказанности, провоцирует грубость, хамство, агрессию;

- в интернет-среде действуют свои, особые правила коммуникации, модели поведения, формы общения, отличные от тех, что существуют в реальной жизни.

В связи с этим А. А. Мосейко сформулировал ряд советов в интернет-коммуникации, которые имеют прямое отношение к наставнической деятельности [А. А. Мосейко, 2019, С.155]:

1. Вести адекватное общение, не забывая, несмотря на наличие посредника-компьютера, о том, что коммуникация происходит между людьми.

2. Уважать правила и законы различных интернет-сообществ.

3. Бережно относиться к времени других людей.

4. Соблюдать правила грамматики и орфографии.



5. Не переходить грани дискуссии, т. е. ни при каких обстоятельствах не прибегать к ругательствам.

6. Уважать право на анонимность.

7. Не злоупотреблять собственной властью в Сети.

8. Терпимо относиться к несоблюдению правил сетевого этикета другими и выполнять их самому.

Соблюдение этих норм этикета позволит выстроить и сохранить здоровые отношения, признаками которых будут следующие характеристики («чек-лист наставника»): проявление сочувствия, разнообразие методов общения, преобладание не слов, а действий, готовность изменять собственные суждения, отказ от предрассудков, четкость целей в совместной деятельности, ответственное поведение в отношении собственного развития, желание поделиться собственным опытом работы, навыками и связями, желание поделиться временем, последовательность действий, соблюдение абсолютной конфиденциальности разговоров и встреч.

*«Хороший наставник — это полноценный образец для подражания, который оказывает влияние, выходящее за рамки профессионального успеха. В дополнение к знаниям, опыту, руководству и указаниям, которые должен предоставить наставник, общее влияние измеряется качеством общения, силой и целостностью характера, а также способностью вдохновлять»* — к такому выводу приходит автор, и с этим трудно не согласиться.

Л. И. Позднякова, работая над «портретом истинного наставника», пришла к следующему детализированному перечню признаков «фальсификации» в наставничестве [Л. И. Позднякова, 2021]:

- имитация научной деятельности;
- профанация деятельности;
- совместная работа ведется ради победы в конкурсе, а не ради освоения новых навыков;
- выбор идеализированных целей;
- присвоение наставником заслуг других людей;
- подделка документов;
- выбор наставника по степени саморекламы, а не уровню реальных заслуг;
- нарушение основ научной этики;
- лояльное отношение к плагиату;
- игнорирование правил цитирования;
- лояльное отношение к самоцитированию;
- чрезмерное увлечение рейтингами;
- нежелание воспитывать в учениках навык кропотливой работы;
- нетерпимое отношение к научной и творческой конкуренции;
- поощрение инфантильности;
- склонность к сверхобещаниям;
- игнорирование рисков;
- «предметный эгоизм» — излишняя нагрузка на наставляемых;
- приступы «звездной болезни» у наставника;

- лояльность к халтуре;
- злоупотребление властью;
- запугивание, принуждение, угрозы;
- интриги, разжигание конфликтов:
- ложь;
- злоупотребление алкоголем,
- опоздания.

На наш взгляд, стоит обозначить следующие важные позиции: во-первых, наставничество – это возможность культурно учиться друг у друга, во-вторых, культура наставничества – набор правил приемлемого поведения педагога в типичных профессиональных ситуациях передачи знаний и опыта, в третьих, любой наставник в зависимости от ситуации может занимать позицию лидера, консультанта, коуча, советника, супервизора.

### **Вопросы для размышления:**

1. Вопрос для размышления. Возможно ли сочетание в одном человеке качеств хорошего наставника и отсутствие при этом какой-либо профессиональной культуры?
2. Вопрос для размышления. Может ли педагог состояться как наставник, если у него нет последователей, учеников?
3. Вопрос для размышления. Какую роль в наставничестве играет вознаграждение наставнику за наставническую деятельность?

### **Задания для самостоятельной работы, творческие задания, кейсы.**

#### **Задание-кейс 1. Нормативная база по наставничеству и культура отношений.**

Подберите нормативные документы различного уровня и типа, содержащие законодательные нормы, которые можно применять для поддержки культуры отношений между наставником и наставляемым. Приведите не менее трех примеров.

После выполнения задания обратитесь к кейсу **«Проблема соблюдения авторских прав в процессе наставничества с использованием интернет-ресурсов»**.

Какая проблема обсуждается в данной публикации? Определите свою позицию по отношению к данному вопросу – на чьей вы стороне: наставника, который намерен сохранить свои авторские права на обучающие материалы, независимо от того, в какой среде они размещены; или на стороне наставляемого, который отдаёт предпочтение собственному комфорту, потому что изучать материалы, размещённые и доступные в интернет-среде, гораздо легче, чем идти за книгой в библиотеку или магазин.

**Кейс «Проблема соблюдения авторских прав в процессе наставничества с использованием интернет-ресурсов»** [Жиляева Е. П., 2019]:

*«Согласно общим компетенциям, в учебных заведениях должны готовить не только коммуникабельных и компетентных в своей области выпускни-*

ков, но и умеющих юридически правильно и экономически эффективно использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

Для подготовки к урокам, участия в различных профконкурсах, написании ВКР преподаватели и студенты часто используют в презентациях фото и графику из неизвестных источников и не всегда указывают авторов. Мы почти не задумываемся над тем, кто и каким способом, с какой целью разместил информацию в сети Интернет. Ответ на вопрос о том, как же быть с пользователями, незаконно скопировавшими ту или иную информацию в целях ознакомления и последующего удаления, также остается неясным. Поэтому отношения в области авторского права в образовательном процессе в нашей стране складываются непросто.

Общественные отношения, возникающие по поводу интерактивных образовательных продуктов, в должной мере в российском законодательстве не урегулированы. Определяя правовую природу данного образовательного продукта, можно заключить, что он является одним из видов объектов авторских прав. Необходимо помнить, что авторское право призвано поддерживать экономический оборот результатов интеллектуальной деятельности и в целом способствовать развитию творчества. Для этого авторам и их правопреемникам предоставляются исключительные права на использование произведений. В то же время авторское право отражает баланс коммерческих интересов правообладателей и интересов общества на свободное культурное развитие, доступ к информации и знаниям».

## **Задание-кейс 2. Этические дилеммы в наставничестве.**

Дайте советы коллеге, который находится в позиции «Наставник»/«Наставляемый». В чём, на ваш взгляд, разница между этими позициями? Какие культурные изменения происходят с человеком в каждой из этих социально-педагогических позиций? Подумайте, сформулируйте и обоснуйте свое мнение по следующему вопросу: можно ли утверждать, что действительно существуют люди, которые не способны ни при каких обстоятельствах стать наставником/наставляемым. После выполнения задания обратитесь к кейсу **«Можно ли оправдать успех наставника, если он применяет неприемлемые методы?»** [«Одержимость», 2014]. Выработайте и обоснуйте собственное мнение о том, какие действия наставника следует считать неприемлемыми?

Кейс **«Можно ли оправдать успех наставника, если он применяет неприемлемые методы?»**. «Эндрю Ниман — 19-летний первокурсник нью-йоркской консерватории Shaffer, барабанищик. Он упорно репетирует в стремлении достичь профессиональных высот, как его кумир Бадди Рич. Отец скептически относится к увлечению сына, ставя ему в пример достижения двоюродного брата Трэвиса, который успешно играет в американский футбол за команду своего колледжа.

Эндрю мечтает играть в оркестре Теренса Флетчера, который прослыл талантливым, но безжалостным и жестоким маэстро, готовым на всё ради результата. Он может осыпать музыканта отборной бранью, унижить или

избить при всех, бросить в него стул. Для Теренса Флетчера самое страшное — похвала «хорошо, молодец»; по его мнению, она вынуждает человека остановиться и не реализовывать свой потенциал до конца. Он берёт новичка в коллектив и даёт шанс показать себя. Репетиции начинаются с композиции *Whiplash*, которую написал саксофонист Хэнк Леви. Сначала Эндрю переворачивает ноты основному барабанищику Карлу Тэннеру, затем Флетчер даёт ему возможность самому играть эту композицию. Поначалу всё идёт нормально, но после Ниман начинает играть не в темпе, в результате дирижёр, осыпав Нимана оскорблениями, возвращает на место основного барабанищика Тэннера. На одном из конкурсов во время антракта Тэннер отдаёт свою нотную партитуру Ниману, но тот её теряет. Тэннер не может сыграть партию ударных без нот, и тогда Ниман убеждает Флетчера, что знает партию ударных *Whiplash* наизусть «до такта». В результате он занимает место в основном составе, добываясь признания, а оркестр Флетчера получает гран-при конкурса. Тем не менее Флетчер не вполне доволен игрой Нимана, считая, что тот не совсем попадает в его темп. Перед ответственным выступлением Теренс привлекает третьего барабанищика (Коннолли) и устраивает между ними соревнование: может ли хоть кто-то из троих поддерживать темп *double-time swing* в необходимой манере? В качестве композиции был выбран *Saravan* Дюка Эллингтона. Флетчер мучает троих барабанищиков до глубокой ночи, сопровождая репетицию руганью и унижениями студентов. Ценой невероятных усилий Эндрю выигрывает это соревнование, после чего дирижёр объявляет о том, что оркестр отправляется на очередной конкурс. Тем временем Эндрю знакомится с продавицей в кинотеатре, по имени Николь, и начинает встречаться с ней. Через некоторое время он решает порвать отношения с Николь, оправдываясь тем, что он собирается посвятить всего себя карьере музыканта, и отношения с девушкой будут ему только мешать.

По пути к месту выступления автобус, в котором едет юноша, ломается, в итоге Эндрю опаздывает. Флетчер собирается сажать нового барабанищика, так как тот опоздал и забыл палочки. Ниман быстро мчится на машине, забирает палочки, но попадает в автокатастрофу. Он садится играть, но окровавленные руки его не слушаются, он всё портит, и Флетчер выгоняет его из оркестра. Эндрю не выдерживает и нападает на Флетчера прямо на сцене, после чего Нимана отчисляют из консерватории. Юноша бросает игру и работает в забегаловке. Некоторое время спустя он узнаёт, что один из студентов Флетчера покончил жизнь самоубийством, к которому, вероятно, привела манера общения Флетчера. Отец убеждает Эндрю дать показания против Флетчера на условиях анонимности. Флетчер вынужден выйти в отставку.

Однажды, вновь встретив Флетчера в одном из джазовых клубов, Ниман узнаёт, что тот больше не преподаёт в консерватории после инцидента с самоубийством студента. Флетчер объясняет Эндрю, что его стиль общения с музыкантами преследует главную цель — через психологические стрессы раскрыть их талант и помочь преодолеть пределы ожидаемого, дать шанс достичь настоящего величия. Маэстро полагал: одной из причин современного упадка джаза — отсутствие великих исполнителей уровня Чарли Паркера или

*Луи Армстронга, и хотел «создать» новых великих джазовых музыкантов. Он просит забыть старое и приглашает Эндрю без репетиций сыграть в его новом оркестре на выступлении в Карнеги-холле на JVC Jazz Festival. Флетчер говорит, что оркестр будет играть только композиции, знакомые Ниману по консерватории. После разговора с Флетчером Эндрю вспоминает про Николь и приглашает её на свой концерт, но она отказывается, ссылаясь на то, что у неё теперь новый парень.*

*Флетчер знает, что Ниман «сдал» его, и сообщает об этом Эндрю перед началом концерта. Затем Флетчер в отместку «подставляет» музыканта на выступлении, объявляя произведение, нот которого нет у барабанищика. Ниман импровизирует во время незнакомой композиции, но потом, поняв, что это его единственный шанс что-то доказать Флетчеру, себе и окружающим, берёт инициативу, репертуар и управление оркестром в свои руки, по-прежнему импровизируя, но уже по произведениям ему знакомым. Сначала Флетчер пытается выбить Нимана из колеи угрозами о последующей за выступлением расправой, но безуспешно — Ниман ловит кураж и солирует под знаменитую композицию Дюка Эллингтона *Cavap*. Наблюдая за этим, Флетчер сперва перестаёт мешать, а потом помогает барабанищику, дирижируя и поправляя одну из тарелок. В финальных кадрах фильма Ниман выдаёт великолепное, под управлением Флетчера, соло на барабанах, и после длительного проигрыша Флетчер подключает весь остальной оркестр для заключительного аккорда».*

### **Задание-кейс 3. Образ «настоящего наставника».**

Расскажите о человеке, которого вы можете назвать своим Наставником. Чему научил вас наставник? Каким образом складывались ваши взаимоотношения, возникали ли конфликты, можете ли вы утверждать, что вы стали лучше понимать вашего наставника только с течением времени или даже по завершении вашего общения? Хотели бы вы быть похожим на этого человека? После выполнения задания обратитесь к кейсу **«Макаренко – видный ученый, опытный педагог и гениальный наставник»** [Е. Казанова, 2020] и сравните вывод, который сделал наставляемый с собственным пониманием ситуации, описанной в кейсе.

**Кейс «Макаренко – видный ученый, опытный педагог и гениальный наставник».** Из воспоминаний С. А. Кабалина (советского педагога, бывшего воспитанника А. С. Макаренко).

*«...С Антоном Семёновичем Макаренко я встретился в декабре 1920 года в несколько необычной обстановке — в тюрьме, где я отбывал наказание за ошибки моего горького детства. С того времени прошло 34 года, но я хорошо помню все детали этой встречи.*

*А дело было так. Однажды вызвали меня к начальнику тюрьмы. Войдя в кабинет, я увидел, кроме начальника, незнакомого. Он сидел в кресле у стола, закинув ногу на ногу, в потертой шинельке, на плечах башлык. У него крупная голова, высокий открытый лоб. Больше всего мое внимание привлек большой нос и на нём пенсне, а за ними блеск живых, насмешливо добрых, каких-то зовущих, умных глаз. Это был Антон Семёнович.*

*Он обратился ко мне:*

*— Это ты и будешь Семён Калабалин? — я утвердительно кивнул головой.*

*— А ты согласился бы поехать со мной?*

*Я вопросительно посмотрел на него, а потом на начальника тюрьмы, так как мое «согласие» зависело от последнего. Антон Семёнович продолжал:*

*— Понимаю, с товарищем начальником я договорюсь сам. Теперь извини меня, пожалуйста, но так нужно, чтобы ты, Семён, вышел на минуточку из кабинета... Можно, товарищ начальник?*

*— Да, да, можно. Выйди, — отозвался начальник. Я вышел.*

*Правда, стоя за дверью в коридоре, в компании с надзирателем, я иронически размышлял: «выйди, пожалуйста», «извини, Семён», — какая-то чертовщина, для меня непонятная. Слова всё такие, которых я почти и не знал. Странный какой-то этот человек.*

*Затем меня опять позвали в кабинет. Антон Семёнович уже стоял.*

*— Ну, Семён, у тебя есть вещи?*

*— Ничего у меня нет.*

*— Вот и добре, — сказал Антон Семёнович и обратился к начальнику: — Так мы можем прямо от вас и идти?*

*— Да, идите, — подтвердил начальник. — Ну, смотри мне, Калабалин, а то...*

*— Не надо, всё будет в порядке, — перебил начальника Макаренко. — Прощайте!.. Идем, Семён, идем.*

*Двери тюрьмы широко открылись. Я в сопровождении Антона Семёновича вышел на самую радостную часть дороги своей жизни.*

*Только через десяток лет, когда я уже был сотрудником Антона Семёновича, он мне рассказал:*

*— А выставил я тебя из кабинета начальника тюрьмы затем, чтобы ты не видел, как я давал на тебя расписку: эта процедура могла оскорбить твое человеческое достоинство.*

*Макаренко сумел заметить во мне достоинства человеческие, которых я тогда и не подозревал в себе. Это было его первое теплое человеческое прикосновение ко мне.*

*По дороге от тюрьмы до губнаробраза я всё норовил идти впереди Антона Семёновича. Это для того, чтобы он видел меня, знал, что я не собираюсь бежать от него. А он — всё рядом со мной, развлекает меня разговором о колонии, о том, как тяжело организовывать её, и ещё о чём-то, только не о тюрьме, не обо мне и моем прошлом...если бы он стал меня упрекать, вряд ли мы доехали бы с ним вместе в колонию...»*

## 2.2. Технология наставничества

Прежде чем говорить о наставничестве как о педагогической технологии, следует обратиться к наставничеству как социальному институту. Наставничество как «образовательный процесс на рабочем месте» [М. В. Кларин, 2016] прежде всего должен быть охарактеризован с точки зрения его универсальных, сущностных, неисключаемых характеристик.

– *Наставничество – это процесс.* Конечно, наставник может достичь в своем профессиональном развитии такой стадии, когда каждое слово Учителя будет для Ученика бесценным, как драгоценный алмаз, но даже к такой позитивной ситуации наставник всегда идет к данному результату долгие годы. Можно потратить одну минуту на подпись документа, утверждающего наставника в его статусе, но стать реальным наставником можно только, потратив на этот процесс значительное количество собственного времени. Наставничество – это социальное значимое явление, возникающее в определенном месте, в определенных условиях и проявляющееся определенным социальным образом, которое никогда не может быть «точечным», сиюминутным. В связи с этим важно осознавать тот факт, что на процедуру наставничества всегда требуется физическое время:

– *Наставничество – это всегда процесс личных отношений* между двумя субъектами. Наставнику невозможно стать наставником без второго субъекта, наставником невозможно стать, если он (наставник) не вступает в разговор, переписку с наставляемым, возможно, с вступлением в ситуацию конструктивного конфликта. Устное и письменное общение двух людей являются абсолютно обязательным элементом любого наставничества в любой ситуации:

– *Наставничество – это всегда педагогический процесс*, базирующийся на гуманистических ценностях, ограниченный социальными и моральными нормами, процесс целенаправленного влияния одного человека на другого;

– *Наставничество – это всегда технологический процесс*, который включает задачу передачи знаний, опыта, инструменты для передачи этих знаний (лично окрашенное общение) и результат – повышение профессиональной компетентности у наставляемого;

– *Наставничество – это всегда системный процесс*, когда все элементы процесса наставничества связаны друг с другом и влияют на результат. Один выразительный взгляд, улыбка, похожая на ухмылку, случайный жест наставника могут восприниматься наставляемым как оценка его ученических действий и влиять на ученика как поощрение или порицание.

Таким образом, система наставничества – это форма преемственности поколений, социальный институт, осуществляющий процесс передачи и ускорения социального и профессионального опыта. Это эффективная форма профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению кадров в любой сфере жизнедеятельности общества [Методические рекомендации... Тверь, 2020].

Наставничество может быть реализовано в технологической и гуманитарной парадигме. Технологическая парадигма характеризуется нацеленностью

на повышение результата и снижение издержек; гуманитарная парадигма обеспечивает «человеческое лицо» процедуры наставничества, опирается на этические нормы и принципы, которые могут быть более широкими, общечеловеческими и более узкими, прикладными – универсальными профессиональными. К универсальным принципам профессионального общения можно отнести добровольность, целенаправленность и рефлексивность [Е. Евдышева, 2022]. Рассмотрим трактовку данных принципов применительно к нашей ситуации:

– *Добровольность*. Наставник добровольно соглашается обучать начинающего неспециалиста, а наставляемый добровольно соглашается на то, чтобы его обучали;

– *Целенаправленность*. Наставник учит не профессии в целом, а отдельным профессиональным приемам. Здесь следует напомнить, что профессии наставляемого все-таки учат в учебном заведении, а в ситуации наставничества теория только переходит в мастерство ежедневной практики;

– *Рефлексивность*. Наставник не состоит в том случае, если он «не слышит» ученика, не способен адекватно и ситуативно оценивать успехи и неудачи наставляемого, т.е. не обладает рефлексивностью. Способность к рефлексии не является уникальным искусством, т.к. любого наставника можно научить рефлексивным практикам, однако наставнику следует предварительно признать тот факт, что ему (наставнику) следует учиться самому.

Очевидно, что ситуация несоблюдения данных принципов, то есть недобровольность, нечеткость и отсутствие рефлексии, сведет к «нулю» потенциальную эффективность процесса наставничества.

Исходя из выше обозначенных парадигм, – технологической и гуманитарной, каждого наставника с точки зрения технологии наставничества можно четко отнести к одной из двух принципиально различных категорий – наставника типа «тренер» и наставника типа «учитель».

Наставника-тренера – порождение технологической парадигмы, интересует прежде всего результат и не интересуют эмоции ученика. Наставники типа «тренер» готовы на жертвы (временные, материальные, эмоциональные) со своей стороны и ожидают «жертв» со стороны наставляемого. Преимущества наставничества-тренерства хорошо проявляются в короткой перспективе, в процессе подготовки наставляемых к участию в профессиональных конкурсах, когда средства не важны – важен результат.

Наставника-учителя – носителя гуманитарной парадигмы, интересует прежде всего процесс и не интересуют публично значимые достижения. Наставник типа «учитель» бережно относится к каждому ученику, оберегает его самолюбие, возвращает в наставляемом профессионала с незыблемыми этическими принципами. Преимущества наставничества-учительства проявляется уже в длительной перспективе, когда выпестованный профессионализм, уважение наставляемого к профессии становится со временем основным ресурсом, «топливом» профессионального развития наставляемого.

Все перечисленные выше характеристики наставничества в той или иной мере обладают признаками технологичности – наличием цели, средств и результата.



Обобщая различные источники, можно привести следующий перечень типовых представлений о технологических характеристиках наставничества:

*Цель наставничества* – ранняя профориентация, усвоение компетенций, передача опыта, содействие адаптации сотрудников, психосоциальная поддержка, управление талантами, сохранение традиций.

*Средства наставничества* – эмоционально окрашенное профессиональное общение, образовательное взаимодействие, консультирование, «проговаривание» проблем, совместная профессиональная деятельность, взаимопосещение, подготовка наставляемого к участию в профессиональных конкурсах, дополнительный контроль за наставляемым.

*Результат наставничества* – повышение качества подготовки персонала, снижение кадрового дефицита, удержание ценных сотрудников, минимизация экономических издержек, сохранение и развитие корпоративной культуры, повышение конкурентной способности организации.

Рассмотрим технологические признаки наставничества, каждый отдельно.

*Цель наставничества* – «идеальный образ результата», тот результат, которого еще нет. Цель наставничества, как и у любого проекта, может быть только одна и реализуется через несколько задач. Цели наставничества с точки зрения теории проектной деятельности могут быть тактическими и стратегическими; реальными, малореальными и нереальными; личными и социальными; глобальными и локальными; цели наставничества могут быть, соответственно, кадровыми, квалификационными, методическими, в том числе финансовыми.

*Средства наставничества* разнообразны, и некоторые из них были перечислены выше. Соответственно, весь арсенал методических инструментов можно разделить на педагогические, психологические, социальные, кадровые, финансовые инструменты; научно обоснованные и спорные; педагогические и непедагогические; эффективные, малоэффективные и неэффективные средства; коммерческие и бюджетные; традиционные и инновационные; приемлемые и неприемлемые.

*Результат наставничества* может быть достигнут полностью, достигнут частично и не достигнут. Результат может оказаться желательным и нежелательным, предсказуемым и неожиданным, планируемым и незапланированным, экономичным или слишком дорогим. Стоит также помнить о том, что наставничество как педагогическая технология может (и должна) иметь отдаленные результаты, которые невозможно оценить сразу.

В основе каждой технологии лежит опора не теоретическую модель, однако во многих работах по наставничеству авторы объединяют понятия «технология» и «модель» наставничества. Так, Синди Бьюэлл описывает, как могут развиваться отношения наставничества [С. Бьюэлл, 2004]:

- *модель клонирования*: наставник обучает ученика так, как если бы он был клоном наставника;

- *модель воспитания*: наставник берет на себя родительскую роль, чтобы создать открытую, благоприятную среду, в которой учащийся может учиться и пробовать что-то самостоятельно;

- модель дружбы: наставник действует как равный, «а не как вовлеченный в иерархические отношения»;

- *модель ученичества*: наставник и ученик преимущественно имеют профессиональные отношения.

Перечисленные модели можно интерпретировать как технологии подражания, воспитания, поддержки и сопровождения (таблица 8).

Таблица 8

### Технологии наставничества

	Цель	Средства	Результат	Преимущества и ограничения
Наставничество как технология подражания	Создать из наставляемого копию мастера	«Делай как я»	Набор компетенций	*Хороших копий много не бывает *Образец может оказаться неидеальным
Наставничество как технология воспитания	Воспитать наставляемого как профессионально ориентированную личность	«Делай как надо»	Набор личностных качеств	*Развитие личностных качеств может идти бесконечно * Значимость уже воспитанных качеств может меняться со временем
Наставничество как технология сопровождения	Направить профессиональное развитие в определенном направлении	«Делай то, что тебе сказали»	Набор достижений	*Достижения легко оценивать *Достижения обесцениваются с течением времени

Технологии наставничества реализуются через *формы и приемы*.

**1. Наставничество в форме организационной интеграции «регион – организация – наставник - наставляемые».** Приведем пример иерархии интересных форм наставничества, сложившихся в единую систему в одном из регионов [Ф. Ф. Кузнецова, 2021]:

- *Школа наставничества*. Региональный уровень. Создается как гибкая и мобильная система, размещена на электронной площадке Института образования. Основная задача – оптимизация работы с молодым педагогом непосредственно на его рабочем месте.

- *Совет наставников*. Муниципальный уровень. Создание Совета оформляется через приказ, регламентирующий требования к профессиональным ком-

петенциям наставника. Состоит из опытных педагогов. Аккумулирует информацию о молодых специалистах района.

- *Школа молодого педагога.* Школьный уровень. Каждый наставник организует встречи с подопечными молодыми педагогами, выясняет трудности, возникшие в их профессиональной деятельности, проводит анализ профессиональных потребностей, составляет план совместных действий.

Таким образом, усилия идеологов наставничества интегрируются в единую систему на уровне региона, что не может не давать должного эффекта.

**2. Форма наставничества «педагог-педагог» в онлайн-школе.** Одной из новых *форм наставничества* является наставничество в онлайн-школах [А. Л. Лосева, 2022]. Так, в одной из крупнейших онлайн-школ английского языка в Европе работают более 15000 преподавателей, учатся более 150000 учеников. В школе развиваются другие направления - шахматы, математика, русский язык, программирование. Многие учителя совмещают преподавание с деятельностью на других рабочих местах, что вынуждает руководство принимать быстрые и эффективные решения для подготовки преподавателей к самостоятельной деятельности, в связи с чем в школе применяется система наставничества новых учителей. В качестве наставника выступает сотрудник, уже имеющий опыт работы в данной онлайн-школе, доказавший свой профессионализм отличными показателями, готовый делиться своими знаниями и навыками. Наставника отличают умение выслушать, желание помочь и поддержать, открытость, коммуникабельность, терпение, толерантность, организованность, ответственность, нацеленность на результат, креативность при решении нестандартных ситуаций. Наставник в данной компании — это куратор-товарищ, который проводит стажера по школе «за руку» в первые недели работы в качестве учителя.

**3. Форма формального наставничества одаренных детей «Комплексная мега-модель развития талантов»** [Е. А. Дудина, 2022]. Авторы данной программы поддержки одаренных детей проанализировали программы наставничества и сформулировали общую «мега-модель» успешной программы в сфере одаренности: наставничество включается в общую систему поддержки одаренного ребенка; определяются оптимальные сроки программы; четко формулируются цели и задачи; участники программы включаются в проект на основе отбора; участники должны быть заинтересованы в участии в программе; подчеркивается добровольность участия; роли всех участников четко обозначаются; наставники проходят предварительную подготовку; стиль взаимоотношений может быть выбран наставником самостоятельно; в программу включается мониторинг самочувствия наставляемого и мониторинг качества реализации программы. В зависимости от программы ее организаторами и кураторами могут стать педагогические работники, школьные психологи, преподаватели вузов, представители организации, на базе которой реализуется программа.

### **Вопросы для размышления:**

1. Как вы считаете, возможна ли ситуация, когда наставник и наставляемый меняются социальными ролями и наставник, в свою очередь, учится у наставляемого?

2. Приведите примеры известных вам интересных форм наставничества.

3. Учитель ставит ученику низкие оценки по предмету. Ученик считает, что так происходит, потому что учитель знаком с его родителями и обижен на них. Какие педагогические условия обучения и наставничества могут приводить к подобному результату? Что следует предпринять каждой стороне конфликта?

4. Педагог говорит ученику: «Ты плохо занимаешься. Как я буду выглядеть на ЕГЭ??». Охарактеризуйте ситуацию с точки зрения теории целеполагания в наставничестве. О какой цели говорит педагог, попрекая ученика? Какая цель, возможно, есть у самого ученика? Что необходимо предпринимать методической службе школы, чтобы повлиять на взгляды педагога. Попадали ли вы лично в подобные ситуации?

5. Педагог говорит ученице: «В тебе хорошего только твоя кофточка». Какое средство влияния применяет данный педагог? Предположите, какой цели, возможно, он добивается? Классифицируйте данное «средство» с точки зрения категорий, приведенных выше.

6. Может ли один человек, наставник, реально совмещать в себе качества и тренера, и учителя?

### **Задания для самостоятельной работы, творческие задания, кейсы.**

#### **Задание 1. Технология общения в наставничестве.**

Составьте краткие сообщения на тему «Общение в наставничестве» в трех вариантах: «Наставник – наставляемый», «Наставник – наставник» и «Наставляемый – наставляемый». Проанализируйте затруднения, которые возникли у вас в процессе выполнения данного задания. Какую из позиций вам было занять труднее всего и почему? После выполнения задания познакомьтесь с кейсом «**Правила коммуникации наставника и молодого педагога**», опубликованных на страницах одного из популярных образовательных ресурсов [Л. Севастьянова, 2020]. Проанализируйте кейс и выберите признаки технологичности, упоминаемые в каждом из данных советов. Нашли ли вы такой совет, в котором нет таких признаков? Напомните себе, что признаками технологичности являются цель, средства и результат.

*«**Не приказывать.** Наставник должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест. В процессе общения с молодыми учителями следует отказаться от фраз типа «вы должны», «вам необходимо», «вам нужно» и т. п. Естественной их реакцией на эту фразу могут стать слова: «Ничего я вам не должен. Как хочу, так и работаю!»*

***Не угрожать.** Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны наставника – это еще и признак педагогической несостоятельности, некомпе-*

тентности. Угрозы или ультиматум со стороны учителя-наставника провоцируют конфликт. «Если Вы не будете выполнять мои требования, то...» – подобные замечания свидетельствуют о неумении наставника аргументировать свою педагогическую позицию, о непонимании ситуации, об отсутствии дипломатических навыков общения. Этот прием не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания между наставником и подопечным.

**Не проповедовать.** «Ваш профессиональный долг обязывает...», «На Вас лежит ответственность...» – эти воззвания чаще всего являются пустой тратой времени. Они не воспринимаются и не осознаются молодыми специалистами как значимые, вследствие их абстрагированности от реальной педагогической ситуации.

**Не поучать.** Наставник должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...», «если бы Вы последовали примеру...»).

**Не подсказывать решения.** Наставник не должен «учить жизни» молодого учителя. «На Вашем месте я бы...» – эта и подобные ей фразы не стимулируют процесс профессиональной поддержки, поскольку произносятся чаще всего с оттенком превосходства и ущемляют таким образом самолюбие молодого педагога.

**Не выносить суждений.** Высказывания со стороны наставника типа «Вы должны сменить место работы», «Вы слишком мало внимания уделяете работе» чаще всего наталкиваются на сопротивление и протест молодых учителей даже в тех случаях, когда они абсолютно справедливы.

**Не оправдывать и не оправдываться.** Наставник потеряет значительную долю своего влияния, если будет строить свое взаимодействие с подопечными на основе этих приемов общения. «Вы организовали и провели урок не так уж плохо, как кажется на первый взгляд» – данная форма оправдания, конечно, снимает некоторое напряжение в отношениях, но делает существующую профессиональную проблему менее значимой для молодого учителя.

**Не ставить «диагноз».** «Вам нельзя работать в школе, Вы слишком эмоциональны» – такая фраза опытного педагога непременно насторожит молодого учителя и настроит его против наставника».

## **Задание 2. Технология развития мотивации в наставничестве.**

Рассудите, должен ли наставник целенаправленно развивать мотивацию наставляемого или это не входит в его прямые обязанности? Возможно, наставляемый должен ли самостоятельно работать над своей мотивацией и не перекладывать эту обязанность на своего наставника? Действительно, задача наставника - научить, а не заинтересовать. Имеет ли право наставник использовать такие приемы по развитию мотивации, которые можно оценить неоднозначно? Приведите примеры подобных этических дилемм из вашей личной профессиональной практики. После выполнения задания познакомьтесь с кейсом «Из детских воспоминаний писателя Константина Паустовского. Приемы активизации познавательной активности на уроках географии» [цит. по К. Г. Паустовский, 2007]. Какую оценку вы дадите действиям учителя Чепурнова? «В своей авто-

биографической книге Паустовский вспоминает учебу в Первой киевской гимназии и учителя географии Черпунова. Его педагогические приемы, особенно основанные на мнемотехнике, свежо и притягательно выглядят и сегодня. Но главное то, что Черпунов сумел пробудить в учениках познавательный азарт. «Всяческие редкости», приносимые им на уроки и сопровождаемые рассказом о тех краях, откуда они были привезены, раздвигали границы монотонного гимназического быта, окрыляли учеников мечтами о путешествиях и открытиях. Уже после его смерти гимназисты узнали, что в бутылках, на которых красовались завораживающие надписи: «Вода из Нила», «Вода из реки Лимпопо», «Вода из Амазонки», «Вода из Мертвого моря», — была обычная водопроводная вода. Но в этом не было обмана. Черпунов верил, что таким образом поощряет развитие воображения учеников. Ведь «воображение создало искусство... раздвинуло границы мира и сознания и сообщило жизни то свойство, что мы называем поэзией». Больше бы таких учителей — и больше из школы станет выходить людей творческих, смелых, одухотворенных»

### **Задание 3. Технология социализации в наставничестве.**

Сформулируйте, чем технология наставничества схожа и чем отличается от традиционных подходов к воспитанию, обучению и развитию подростка. Приведите аргументы, опираясь на содержание кейса «Сережа научил меня терпению» [Р. Абдулаева, 2012]: «Детям, которые с самого раннего возраста живут в детском доме, очень тяжело приспособиться к самостоятельной жизни, вырваться из-под тени детского дома. Чтобы помочь им, с 2014 года детский благотворительный фонд «Солнечный город» ведет проект «Наставничество», позволяя детям найти взрослого друга, готового помочь, подсказать путь и поддержать в трудную минуту. Корреспондент Сибкрай.ру поговорила с несколькими наставниками проекта и узнала, что дает такое общение как детям, так и взрослым.

Наставник — это не воспитатель, который сопровождает сирот некоторое время, это именно друг, готовый помочь в социализации и выслушать то самое личное и сокровенное, что прячется в душе каждого ребенка: у некоторых это мысли о семье, о взаимоотношениях, у других же — размышления о будущем и сокровенной мечте. Наставники стараются встречаться с детьми хотя бы раз в неделю.

Татьяне 31 год, она занимается организацией мероприятий, а в свободное время — благотворительностью. Она давно знакома с фондом «Солнечный город» и поняла, что пора помогать адресно, конкретным детям. Ее сразу пригласили на собеседование после заполнения анкеты. Вероника (психолог проекта) беседует с кандидатами и детьми, чтобы составить пары, которые больше подходят друг другу по психотипу.

«Мой подопечный Сережа — ему вчера исполнилось 16 — сейчас в лагере, вернется, и мы обязательно отметим. Сережа закрытый, даже немного недоверчивый, детский дом накладывает отпечаток», — рассказывает Татьяна.

Поначалу она переживала, что тесный контакт с ребенком вызовет в ней чувство жалости — у нее уже был опыт визита в детский дом. Появля-

лись разные мысли: «А не привяжется ли ребенок?», «Как это все будет?» останавливало эмоциональное напряжение. По словам Татьяны, справиться с этими сомнениями помогают кураторы, все подобные вопросы обсуждают на тренингах. Ее подопечный Сережа долгое время избегал встречи, не хотел общаться, но сейчас их отношения начали налаживаться. «Я переживала, когда он не хотел со мной встречаться, не понимала причину его отказов. Только я постоянно писала, спрашивала и интересовалась. И получалась игра в одни ворота. Сережа научил меня терпению, не опускать руки, а просто ждать, – делится Татьяна. – Теперь мы хорошие приятели. Занимаемся тем, что интересно для нас обоих, в кино очень любим ходить. Он заинтересован в футболе, в детском доме ходит в секцию, только видно было, что непрофессионально это все, поэтому думаю, приедет, подыщем что-нибудь посерьезнее».

Кураторы рассказывают, что дети после общения со своими наставниками меняются. Был случай, когда подопечный на одной из встреч сам оплачивал все расходы во время прогулки. Многие ребята становятся более приспособленными к жизни, самостоятельными.

«Мы обсуждаем абсолютно все: какую специальность выбрать, почему люди поступают так, а не иначе. Для меня это тоже большой рост, опыт, узнаю себя с другой стороны. Я никогда его не наставляю, как мама или учитель. И Сережа спокойно говорит о своих проблемах в семье, – рассказывает Татьяна. – Его мама жива, но обиду он на нее не держит. Я выступаю старшим товарищем, именно наставником, который готов все выслушать. Взрослый, к которому он может обратиться. Это дает ему уверенность в завтрашнем дне. Мне кажется, что эта связь на всю жизнь».

### **2.3. Конфликты и конфликтменеджмент в наставничестве**

Конфликт в наставничестве – объект научных исследований и предмет практической деятельности в педагогической среде. Наставник и наставляемый, соглашаясь на участие во взаимной обучающей деятельности, становятся субъектами межличностных отношений, которые развиваются по педагогическим, психологическим и социальным законам.

Понятие конфликта можно рассматривать в контексте очень разных подходов:

– *конфликт – это проблема.* В результате конфликта с наставляемым наставник может отказаться от наставничества, и это станет реальной проблемой для всех участников образовательной деятельности, так как результат наставничества уже не может быть достигнут ни при каких условиях; инициатором конфликта может стать и наставляемый, что создаст аналогичные проблемы для всех, в том числе и для наставника;

– *конфликт – это задача.* Конфликт можно рассматривать не как проблему, а как задачу. Это может быть задача преодолеть разногласия, синхронизировать позиции, сгладить противоречия, найти компромисс, получить результат;

– *конфликт* – это сигнал. Безусловно, любая конфликтная ситуация является диагностическим признаком, иногда – сигналом бедствия, признаком неблагополучия, красным маячком, как минимум – поводом для размышлений. Безусловно, наставник, который опаздывает, не желает делиться знаниями, не проверяет выполненные задания, сознательно создает конфликтную ситуацию и, возможно, не должен быть наставником; наставляемый, который обманывает наставника, не выполняет задания, не реагирует на замечания, возможно, не заслуживает статуса ученика, на которого педагог тратит свое время. В любом случае конфликтные ситуации должны становиться объектами пристального внимания:

– *конфликт* – это всегда повод поговорить, подумать, обсудить, наконец – измениться самому или изменить что-то или кого-то;

– *конфликт* – это инструмент. К конфликтам в педагогической среде следует относиться как к инструменту профессионального общения, так как многие полезные для развития наставляемого события являются поводом для его профессионального роста. Устранение выявленных недостатков в выполненной работе, недовольство собой, беседы критического содержания – все эти явления, в основе которых лежат внутриличностные и межличностные конфликты, могут успешно становиться образовательными событиями;

И наконец, *конфликт* – это интересный объект научных исследований и предмет изучения *конфликтологии* – науки о конфликтах. Специалисты, которые разбираются в причинах, механизмах и последствиях конфликтов, называются *конфликтологами*, а отрасль прикладного конфликтологического знания в вопросах управления конфликтами – *конфликтменеджментом*.

Следует учитывать, что наставник и наставляемый – это всегда просто люди, со всеми их характеристиками, особенностями, предпочтениями, опытом, которые одновременно будут вести себя относительно предсказуемо в соответствии с имеющимися обстоятельствами и согласно объективным общим психолого-педагогическим закономерностям. Поэтому, прежде чем перейти к практике разрешения конфликтов в наставничестве, следует изучить современные конфликтологические подходы к наставничеству как психолого-педагогическому явлению.

Что такое конфликт в наставничестве? Согласно мнению многих конфликтологов, конфликт:

- «...это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий» [А. Я. Анцупов, 2010, С. 535];

- «... это противоборство сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы» [С. Б. Давлетчина, 2005].

Мы видим в этих емких определениях три сущностных характеристики конфликта, полностью применимых к ситуации наставничества: конфликт – это способ; конфликт – это разрешение; конфликт – это про противоречия. Исходя из этого обобщения, составим таблицу содержания конфликта в наставничестве (таблица 9).



## Содержание конфликта в наставничестве

Понятие	Способ	Разрешение	Противоречие	Значение для наставничества
Наставничество	... управления	...завершение ...продолжение	Между «хочу», «могу» и «надо»	Служит «сигналом» к изменениям
Наставник	... диагностики	...поддерживает ...завершает ...провоцирует	учится выявлять противоречия	
Наставляемый	...реагирования	...учиться дей- ствовать кон- структивно в конфликтных ситуациях	учится отделять профессиональные задачи от личных	

Таким образом, следует понимать то, что любой конфликт в наставничестве:

- провоцируется, поддерживается и завершается при участии конфликтующих сторон;
- служит диагностическим признаком и сигналом к немедленным изменениям.

*Объект, предмет и субъект конфликтов в наставничестве.* При рассмотрении понятий в конфликтологии важно различать понятия объекта, предмета и субъекта конфликта.

*Объект конфликта* – это реальная, настоящая, внутренняя причина конфликта. Объектами конфликта в наставничестве могут быть финансовые разногласия между наставником и заказчиком услуги, дефицит каких-либо ресурсов, отсутствие у наставляемого внутренней мотивации к обучению и другие неочевидные факторы. Для выявления истинных причин какого-либо конфликта руководителям зачастую приходится прилагать значительные усилия.

*Предмет конфликта* – это внешнее проявление конфликта между наставником и наставляемым. Это могут быть различные трудно объяснимые проявления внутриличностных и межличностных конфликтов: пропуски, опоздания, недомогания, ложь.

Субъекты конфликта – «это люди, осознавшие противоречия и выбравшие в качестве способа его разрешения столкновение, борьбу, соперничество» [Хохлов, 2014]. Все конфликты по количеству участвующих субъектов принято делить на внутриличностные (один субъект), межличностные (несколько субъектов) и социальные (конфликт происходит между социальными общностями). В отношении наставничества на данный момент не приходится говорить о конфликтах на уровне социума, поэтому здесь и далее *под конфликтами в наставничестве* будут пониматься только внутриличностные и межличностные конфликты.

Субъектами межличностного конфликта в наставничестве являются не только непосредственно наставник и наставляемый. В конфликте могут принимать участие руководитель образовательной организации, другие педагоги и специалисты, коллеги, одноклассники и однокурсники наставляемого. Любого субъекта конфликта отличает *активная позиция*, вмешательство в процесс межличностного общения. Очень важно понимать, что никакой конфликт не может состояться без активности абсолютно каждого участника: действительно, если наставник и наставляемый не общаются, они физически не могут поссориться. Аналогично, если наставник перестанет общаться с наставляемым, конфликт обязательно сойдет на нет, хотя может возобновиться в новой ситуации.

Важно запомнить! Три главных признака реального конфликта:

1. Наличие субъектов конфликта.
2. Наличие противоречия между субъектами.
3. Активность субъектов конфликта.

*Причины конфликтов в педагогической среде.* Все виды конфликтов отношений можно разделить по основаниям – психологические, педагогические и социальные основания.

*Психологические причины* конфликтов хорошо изучены [Страдина, 2022]:

1. Разница в ожиданиях и реальной ситуации.
2. Недостаточная психологическая компетентность.
3. Психологическая неустойчивость.
4. Психологические особенности отдельных людей.

*Педагогические причины* могут быть следующими [Зюкин, Стороженко, 2020]:

1. Разница в возрасте педагогов (педагогическом опыте), которые порождают, в том числе, разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликта.
2. Разные взгляды на события, причины возникновения конфликтной ситуации.
3. Столкновение профессиональных интересов / точек зрения одного преподавателя и группы педагогов.
4. Отсутствие педагогического такта при общении в отношении отдельных коллег.

*Социальные причины* конфликтов являются последствием распространения психологических и педагогических причин конфликтов [Страдина, 2022]:

1. Искажение информации.
2. Неоправданные ожидания.
3. Непонимание.
4. Негативные отношения.
5. Конкуренция.
6. Конформизм.
7. Стремление к власти.

Какими бы ни были истинные причины конфликта, в ситуации наставничества следует бороться не с причинами (это неэффективно), а с последствиями и «за» конструктивный вариант развития событий.

*Отличие конфликта от конфликтной ситуации.* Управленцу важно отличать конфликтную ситуацию от состоявшегося конфликта.

*Конфликтная ситуация* – это перечень событий, предшествующих непосредственному развитию конфликта, его предыстория [Боженко, 2000]. Педагогическая среда сама по себе насыщена конфликтными ситуациями, так как является развивающей средой с участием большого количества субъектов, каждый из которых движется по собственной траектории с собственными целями. Поэтому следует учитывать, что сами по себе конфликтные ситуации не являются проблемой, а наоборот, говорят о том, что в данной группе идет активный созидающий процесс. Следует также понимать, что конфликтная ситуация предшествует любому конфликту; ни один конфликт не развивается сам по себе, без предшествующих событий. Наставнику, как никому другому, важно уметь видеть конфликтные ситуации, улавливать назревающие конфликты и предотвращать ущерб, не ограничивая развитие наставников.

Объект, предмет, субъекты конфликта, условия протекания конфликта, тактику поведения участников конфликта и исход конфликта определяют как *структуру конфликта*.

Развитие конфликта, от его начала к завершению, принято называть *динамикой конфликта*. Любой конфликт, как уже было сказано выше, начинается с конфликтной ситуации и завершается либо разрешением, либо продолжением противостояния, но с изменением расстановки сил. Конфликт, который затягивается и переходит в скрытую фазу, называется *латентным*, или *скрытым*, *конфликтом*. Можно предположить, что латентные конфликты очень широко распространены в педагогической сфере в целом и сфере наставничества в частности.

**Стратегии конфликтного поведения в наставничестве.** Принято выделять пять возможных стратегий поведения личности в конфликте: приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество, игнорирование и конкуренция [Корсакова и др., 2019] (таблица 10).

Таблица 10

**Стратегии конфликтного поведения в наставничестве\***

Стратегия	Характеристика	Пример из личной практики
Приспособление	Представляет собой совместные действия с другим участником конфликта, не отстаивая свою точку зрения, а при помощи сглаживания атмосферы. Более результативна в том случае, когда последствия конфликта крайне важны хотя бы для одной из сторон	
Уклонение	Применяется в том случае, когда проблема для одного участника совсем не важна, он не отстаивает свою точку зрения, не сотрудничает и не тратит свое время и силы на устранение конфликта. Данная стратегия реализуется, ко-	

	гда один из участников чувствует свою вину, не видит серьезных оснований для конфликта или обладает большей уверенностью и властью	
Компромисс	Подразумевает стремление обеих сторон решить проблему равногласно, взаимно уступая друг другу. Результативна в том случае, если обе стороны понимают друг друга и готовы уступать. В этом стиле главное не решение самой проблемы и удовлетворение интересов обеих сторон конфликта, а путь к решению, с которым каждый из сторон был бы полностью согласен	
Сотрудничество	Применяется, когда, отстаивая свою точку зрения, один участник вынужден считаться и принимать во внимание интересы другого участника. Данный стиль более сложен, для его применения необходима долгая и кропотливая работа над собой. Основная задача данной стратегии заключается в разработке долгосрочных, взаимовыгодных решений проблемы. Важно, чтобы обе стороны умели слушать друг друга, были сдержанными и умели правильно донести свои желания. При несоблюдении хотя бы одного требования стратегия становится не результативной и бессмысленной	
Конкуренция	Применяется людьми, имеющими большую силу воли, авторитет, власть. Такая личность не заинтересована в сотрудничестве, для нее характерно только удовлетворение своих личных потребностей. Нельзя применять при близких отношениях, поскольку, кроме как отчуждения, ничего больше от другой стороны добиться будет нельзя	

**Управление конфликтами в педагогической среде.** Конфликтологи выделяют управление конфликтами в отдельную прикладную отрасль (конфликтменеджмент) и ставят перед управлением следующие задачи: предвидеть, регулировать и предупреждать конфликты.

- *Предвидение (прогнозирование) конфликта* – это научно-обоснованный расчет риска возникновения конфликта до выявления первых проявлений конфликтного поведения.

- *Регулирование конфликта.* *Регулирование конфликта (конфликтной ситуации)* - нацеленное оказание воздействия на устранение причин конфликта или на изменение поведения конфликтующих личностей. [Корсакова и др., 2019].

- *Предупреждение конфликта* – это целенаправленное погашение конфликтной ситуации; прямой запрет на возникновение и развитие конфликта;

правовое, психологическое, педагогическое давление на потенциальных субъектов конфликта.

Н. А. Гапошкина предлагает следующие *методы управления педагогическими конфликтами*, безусловно, имеющие право быть реализованными в ситуации наставничества [Гапошкина, 2019]:

- метод анализа ситуации, что позволяет выявить зависимости и тенденции в развитии конфликта;
- метод прогнозирования возможных результатов и выбора стратегии взаимодействия («мозговой штурм»), когда предлагается максимальное количество идей с последующим выбором наиболее удачных;
- метод поиска компромисса, когда спор разрешается с учетом интересов обеих сторон;
- метод разделения объекта спора, уточнения границ полномочий, ответственности, когда снимаются противоречия и исчезает предмет конфликта;
- метод организации переговорного процесса (медиация), в ходе которой приглашается к участию третья независимая сторона.

К особым стратегиям управления конфликтом следует отнести т.н. *стратегическое наставничество*. *Стратегическое наставничество* – технология, которая помогает наставляемому понять, как можно изменить свое отношение к работе и к окружающим, как стратегически реагировать на неизбежные волнения и поражения, которые сопровождают его деятельность. Нацелено на то, каким быть, а не на то, как делать; на изменение самих отношений, а не на применение к ним тактических моделей поведения. Задача наставника заключается не только в том, чтобы его ученики добились успеха, прежде всего, они должны научиться преодолевать обстоятельства, которые мешают им это сделать [Голдсмит, Клок, 2003].

В заключении процитируем мнение В. И. Умрихиной, которая привела исчерпывающий перечень условий предупреждения конфликтов в педагогическом коллективе: *«Управление, профилактика и разрешения конфликтных ситуаций в системе образования возможны при создании условий, при которых адекватность восприятия конфликта, готовность к всестороннему обсуждению проблем, создание атмосферы взаимного доверия и совместная деятельность по разрешению существующих проблем способствовали бы трансформации деструктивного конфликта в конструктивный. К таким условиям можно также отнести внимательный учет индивидуальных качеств педагогов, их отношение к конфликтам, предрасположенности к тем или иным типам конфликтного поведения, а также высокая степень стрессоустойчивости и конфликтоустойчивости. Толерантность, эмпатия, креативность коллектива способствовали созданию нормального психологического климата, комфорта»* [Умрихина, 2017]. Безусловно, эта концепция полностью применима и в частном педагогическом случае – в ситуации наставничества.

### **Вопросы для размышления:**

1. Что вы думаете о наставничестве без конфликтов? Выберите версии, которые вы готовы поддержать. Конфликты между наставником и наставляемым неизбежны, поэтому: 1)... наставничество без конфликтов – профессионально выполненная работа; 2) ... наставничество без конфликтов – наоборот, плохо выполненная работа; 3) ... если конфликт не наблюдается внешне, значит, он скрывается субъектами общения; 4) ... не нужно обращать на конфликты никакого внимания; 5) ... наоборот, с конфликтами необходимо активно бороться. Сделав выбор, объясните свою позицию.

2. Могут ли совпадать объект и предмет конфликта? В каких случаях это может произойти?

3. Вспомните сюжет известного фильма «Уроки французского» (1978), снятый режиссером Е. Ташковым по одноименной повести В. Распутина. Выделите структуру конфликта между учителем, учеником и директором школы, представленного в данном художественном произведении. Рассудите, действительно ли существует этот конфликт? По каким признакам конфликта (наличие субъектов, активность субъектов и наличие реального объекта конфликта) вы сделали вывод?

4. Какие из перечисленных техник вам уже доводилось применять в собственной профессиональной практике?

5. Познакомьтесь со стратегиями конфликтного поведения. Приведите примеры из вашей практики наставничества.

### **Задания для самостоятельной работы, творческие задания, кейсы.**

**Задание 1. Теория конфликта.** Используя теоретические знания, полученные при изучении раздела «Конфликты и конфликтменеджмент в наставничестве», проанализируйте содержание стихотворения «Докладчик» (А. Барто, 1940) известной детской писательницы Агнии Барто. Является ли герой стихотворения наставником для детской аудитории? Выделите структуру конфликта (объект, предмет, субъекты конфликта, условия, тип стратегии и исход), опишите динамику. К каким типам конфликта вы отнесете данную ситуацию?

*Выступал докладчик юный, / Говорил он о труде. / Он доказывал с трибуны: /— Нужен труд всегда, везде! / Нам велит трудиться школа, / Учит этому отряд.../— Подними бумажки с пола! / Крикнул кто-то из ребят. / Но тут докладчик морщится: /— На это есть уборщица!*

**Задание 2. Причины конфликта.** Изучите вероятные причины 10 типичных конфликтов, приведенные в таблице 11 «Возможные причины конфликтов в наставничестве». Вероятно, вы обратили внимание, что данные конфликты основаны на трех типах противоречий: финансовые конфликты, необходимые компетенции и конфликты интересов. Попробуйте разделить данные конфликты по типам противоречий. В каких случаях вы затрудняетесь это сделать? Чего вам не хватает, чтобы сделать обоснованные выводы об истинных причинах этих конфликтов?

## Возможные причины конфликтов в наставничестве

Субъекты конфликта	Руководитель	Педагог	Наставник	Наставляемый	Работодатель
Руководитель	-	-	-	-	-
Педагог	Педагог намерен быть наставником, руководитель не дает согласия	-	-	-	-
Наставник	Наставник претендует на более высокую оплату, руководитель не дает согласия	Педагог хотел бы занять место коллеги-наставника	-	-	-
Наставляемый	Наставляемый недоволен кандидатурой потенциального наставника	Педагог нелестно отзывается о наставнике	Наставляемый обижается на наставника за резкие замечания	-	-
Работодатель	Компетенции наставника, назначенного руководителем, не устраивают работодателя	Опытный педагог, давший согласие стать наставником, отменяет свое решение	Наставник отказывается формировать компетенции в ответ на запрос работодателя	Наставляемый преждевременно прекращает обучение; затраченные средства невозможно вернуть	-

**Задание 3. Управление конфликтом.** Познакомьтесь с содержанием кейса «Трудовые отношения. Как наладить контакт между стажёром и наставником?». На основе данного текста составьте памятку для наставника (не более 10 пунктов), выделив самое главное [О. Туманова, 2015]:

*«Молодой специалист, которому на работе выделили наставника, может считать себя счастливым, ведь так везёт далеко не всем. Но даже если вы попали в число баловней судьбы, в ваших силах сделать совместную работу с наставником-коллегой более эффективной.*

*Обучая молодых, старшие коллеги придерживаются нескольких стилей.*

*Инструктаж. В этом случае учитель будет выдавать вам чёткие рекомендации и на практике показывать, что и как нужно делать, но вот объясне-*

ний, почему следует действовать именно так, вы вряд ли дождётесь. Но ведь вам требуется не просто слепо выполнять указания, но и понять, как именно устроена работа на предприятии. Поэтому не стесняйтесь задавать вопросы. После каждой рекомендации просите объяснить, почему в компании принято вести дела именно так. При этом не пытайтесь подвергнуть сомнению правильность распоряжений наставника. Дайте ему понять, что ваши вопросы вызваны вовсе не желанием сломать устоявшийся порядок, а быстрее уяснить суть процесса. Безусловно, у такой системы есть одно важное преимущество. Чёткий алгоритм действий не даст вам сбиться с пути, но вот действовать в нестандартных ситуациях он вас вряд ли научит. Поэтому не забывайте интересоваться у старшего коллеги, как быть, если что-то пойдёт не по плану.

*Объяснение.* После того как наставник сказал вам, что именно нужно сделать, например подготовить сводку расходов, он непременно расскажет, зачем нужен этот документ, какие сведения из него особенно интересны начальству и какова будет дальнейшая судьба подготовленного вами отчёта. Конечно, работать под руководством такого учителя намного интереснее и приятнее, чем слепо следовать инструкции. Однако избегайте слишком большого количества ненужных вопросов. Вам совершенно не обязательно углубляться в детали, которые вас не касаются, достаточно лишь усвоить суть процесса и понять, как выполнить свой участок работы.

*Опекуństwo.* В этом случае наставник не только помогает вам в работе, но и пытается контролировать всю вашу жизнь в компании и даже вне неё. Например, в нагрузку к рекомендациям по подготовке отчёта вы можете получить совет, куда лучше пойти обедать, какими нитками подшить брюки и как правильно воспитывать детей. Конечно, подобные поучения могут раздражать. Поэтому постарайтесь как можно меньше распространяться о своей личной жизни: чем больше сведений, тем больше поводов дать ненужный совет. Впрочем, не стоит забывать и о плюсах. Ведь самый простой способ влиться в коллектив – начать соблюдать принятые в компании традиции. С таким наставником вы очень быстро станете своим среди коллег, да и бытовые вопросы, например поиск канцтоваров, не будут отвлекать вас от работы.

Оптимальная разница в возрасте между наставником и стажёром – около 5 лет. При такой разнице учитель уже набрался достаточно опыта, но не забыл, что такое быть учеником. Как правило, тандем, где в роли наставника выступает мужчина, а в роли стажёра – женщина, работает эффективнее, чем другие комбинации. Самым неудачным вариантом психологи считают пару, где учитель – женщина, а стажёр – мужчина.

Обучать новичков – это целое искусство, с которым не всегда справляются даже самые грамотные специалисты. Ведь одно дело – выполнить работу самому, а другое – объяснить каждую мелочь.

Выясните навыки подопечного. Это первый шаг, который нужно сделать наставнику. Даже если вам кажется, что каким-то вещам стажёра должны были научить в вузе или на предыдущей работе, выяснить, что именно он знает, будет не лишним. Не стоит сразу же корить подопечного, если он



*не разбирается в элементарных вещах. Если его взяли на работу, он заслужил ваши объяснения.*

*Ставьте перед учеником конкретные цели. Давая расплывчатые рекомендации типа «подготовь небольшую справку по расходам к концу месяца», вы рискуете получить нечто невнятное да ещё и не уложиться в сроки. А вот если вы скажете: «Подготовь справку по таким-то позициям к 25 июля», – наверняка получите то, что нужно.*

*Давайте стажёру простор для творчества. Не стоит контролировать каждый его шаг. Осуществляйте общее руководство и не забывайте время от времени интересоваться, что уже сделано.*

*Но нельзя и впадать в другую крайность и, обозначив цель, отпустить подопечного в свободное плавание. Бывает, что, столкнувшись с чем-то новым, человек пугается, опускает руки и бросает дело, даже не начав его. Поэтому особенно на первых порах не ленитесь объяснять даже то, что кажется вам очевидным.*

*Не забывайте хвалить новичка за каждый правильно выполненный шаг. Однако похвала должна быть конкретной – человек должен понимать, за что его хвалят.*

*Критиковать тоже нужно правильно. Для начала проанализируйте допущенные ошибки. Объясните, какие действия ученика привели к неудаче. Избегайте расплывчатых обвинений: «Вы всегда делаете что-то не то!», «Во всём виновата ваша невнимательность!» Критиковать нужно не человека, а его поступки.*

*Советы новичку:*

- Не пытайтесь вынудить наставника выполнить всю вашу работу.*
- Не перекладывайте на него ответственность за допущенные промахи.*
- Не бойтесь задавать вопросы.*

*Советы наставнику:*

- Не забывайте проверять, понял ли стажёр ваши объяснения.*
- Не загружайте новичка лишь рутинной работой, которую вам не хочется выполнять самому.*
- Не пытайтесь контролировать все сферы жизни ученика.*

*Личное мнение автора:*

*– Без наставника человек в профессии просто не состоится, а в творческой – особенно. Когда я начинал работать, у меня было несколько наставников, и до сих пор у меня к ним самые светлые чувства, они очень много для меня сделали. К сожалению, некоторых уже нет в живых, но они в памяти навсегда.*

### Глава 3. Современные региональные практики наставничества в образовании

В данной главе представлен опыт образовательных организаций Ярославской области. Практики, отобранные для презентации в данном пособии, отвечают двум критериям. Первый – авторы действительно желают поделиться с профессиональным сообществом сугубо личным опытом, второй – представленные практики признаны успешными в региональном профессиональном сообществе. Каждая представленная практика имеет автора. Описание практик представлено в авторской редакции. Составители сборника считают, что авторы практик имеют полное право на индивидуальный подход к последовательности изложения, субъективность при отборе содержания, собственное понимание успешности наставничества и даже некоторую эмоциональность. Безусловно, самое ценное в презентации различных форм и приемов наставничества в пособии – это привязка к региональным особенностям и личностное отношение авторов к содержанию собственной деятельности. Нельзя не согласиться с хрестоматийной мыслью о том, что «личный опыт – важнейший источник знаний». Собственный опыт заслуживает внимания, уважения и обобщения.

В пособии представлены следующие содержательные треки:

- наставничество – «новая старая» деятельность, к которой сегодня привлечено огромное внимание общественности;
- наставничество на всех уровнях образования: дошкольное, начальное, основное, дополнительное образование;
- различные модели наставничества и особенности их реализации на практике, в том числе работу с целевой моделью наставничества;
- механизмы и инструменты наставничества, среди которых – проектный офис; микропроектирование; коучинговый подход; методики оценки эффективности наставничества; приемы рефлексии и саморефлексии; особую ценность представляют апробированные шаблоны документов;
- наставничество в ракурсе актуальных задач: инклюзия, социальная изоляция, преодоление кадрового дефицита, профилактика профессионального выгорания, профилактика межличностных конфликтов в педагогическом коллективе, командообразование;
- наставничество как инструмент сохранения традиций.

К сожалению, не всякий личный опыт пригоден к тиражированию. В предлагаемых практиках мы увидим некоторую рассогласованность, возможно – непоследовательность и нарушение логики; некоторые утверждения авторов читатель будет трактовать как очевидные заблуждения. Поэтому мы можем рекомендовать рассматривать данные практики не только как ценный практический опыт, а прежде всего, как кейсовые задачи.

Кейсовые задачи могут быть использованы самым широким образом: для обмена опытом и «горизонтального обучения» в профессиональных сообществах, для обучения студентов, для наставления молодых педагогов, для выступления на методических и педагогических советах, для проведения сравни-

тельной аналитической работы; как материал для создания конкурсных заданий в рамках профессиональных конкурсов, и, наконец, для организации наставничества в наставничестве.

Более подробно представлены следующие практики наставничества в Ярославской области:

1. Наставник как навигатор профессионального развития педагога.
2. Новые формы наставничества в дошкольной образовательной организации.
3. Система наставничества молодых педагогов в дошкольной образовательной организации.
4. Проектный офис «Наставник» как средство разрешения профессиональных проблем педагогов школ по вопросам реализации основных образовательных программ.
5. Методическая помощь молодым педагогам дополнительного образования в реализации образовательных программ, организации и проведении мероприятий туристско-краеведческой направленности.
6. Наставничество для педагогов дополнительного образования в реализации проектной и исследовательской деятельности.
7. Система работы по организации наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь».
8. Виртуальное наставничество: новый подход к организации наставничества в дополнительном образовании.
9. Наставничество: коучинговый подход на примере сопровождения и поддержки молодых педагогов дополнительного образования.
10. Наставничество в рамках деятельности профессиональных обучающихся сообществ.
11. Наставничество как искусство «маленьких шагов» в работе наставнической пары.
12. Внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников: с чего начать руководителю образовательной организации?

## Наставник как навигатор профессионального развития педагога

**Аннотация.** В статье представлен опыт разработки и реализации муниципальной программы наставничества, который включает ДПП «Наставник как навигатор профессионального развития педагога», описаны эффекты практики, результативность подтверждена внешней оценкой на основании анализа опыта специалистов образовательных организаций Тутаевского муниципального района.

**Автор-составитель:** Сасарина Екатерина Евгеньевна, старший методист ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО.

Сегодня наставничество рассматривается как стратегия непрерывного развития, эффективный инструмент развития кадрового потенциала образовательной организации, форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Актуализация проблемы наставничества обусловлена противоречием между возрастанием насыщенности образовательной и социальной среды и тенденцией к усилению ее несогласованности и противоречивости, а также противоречием между требованием максимальной включенности педагога в широкую систему социальных отношений и трудностями адаптации в новой образовательной среде.

Принимая на себя возложение дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью, наставник дает согласие на выполнение определенного перечня обязанностей. В связи с этим требования к современному наставнику достаточно высоки:

- наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого (*Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 N МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»*);

- наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, обладающий также опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого (*Совместное сопроводительное письмо Минпросвещения России и Общероссийского Профсоюза образования от 21.12.2021 №А3-1128/08/657 к Методическим рекомендациям по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях*).

При этом педагоги, выступающие наставниками, включаются в несвойственную им профессиональную деятельность - обучение взрослых. С нашей точки зрения, первостепенным условием успешного внедрения и реализации

системы наставничества педагогических работников в условиях образовательной организации, является поддержка и сопровождение наставников, осуществляемые во взаимодействии образовательных организаций и структур различных уровней управления образованием.

**Форма наставничества:** групповая.

В Ярославской области с 2019 года реализуется дополнительная профессиональная программа «Наставничество в образовательных организациях» (42 часа, автор Сасарина Е. Е.), а с 2022 года – дополнительная профессиональная программа «*Наставничество молодого педагога в условиях образовательной организации*» (36 часов, автор Сасарина Е. Е.). *Последняя программа прошла профессионально-общественную экспертизу и включена в федеральный портал дополнительного профессионального педагогического образования (12.01.2022).*

Целевая группа программ – руководящие и педагогические работники организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Программы реализуются в двух форматах:

- для смешанной целевой группы из разных муниципальных районов Ярославской области на площадке центра непрерывного повышения профессионального мастерства ГАУ ДПО ЯО ИРО;
- по запросу для целевой группы конкретного муниципального района Ярославской области на площадках муниципальных методических служб.

Основная цель реализации программ – совершенствование профессиональной компетенции руководящих и педагогических работников по реализации системы наставничества педагогических работников в условиях образовательной организации.

Приоритетной формой обучения является интерактивное (практическое) занятие с использованием современных педагогических технологий для осознания философии современного наставничества и понимания концептуальных позиций внедрения и реализации системы наставничества педагогических работников на различных этапах деятельности.

Посткурсовое сопровождение целевой группы организуется через индивидуальные консультации, тьюторское сопровождение, информационную и методическую поддержку посредством работы сообщества «Наставник 76.РФ» в социальной сети ВКонтакте, реализации профессиональных нетворкинг-сессий наставников, стимулирования трансляции успешного опыта наставнической деятельности в различных формах.

Эффективным условием поддержки и сопровождения наставников является преемственность повышения квалификации на региональном и муниципальном уровнях.

С целью реализации одного из пунктов муниципального плана по внедрению и развитию системы наставничества педагогических работников образовательных организаций Тутаевского муниципального района Ярославской области разработана дополнительная профессиональная программа «Наставник

как навигатор профессионального развития педагога» (42 часа, авторы: С. П. Исакова, О. К. Ягодкина, А. А. Орлова, Н. А. Скворцова).

Целевая группа программы – педагогические работники образовательных учреждений Тутаевского муниципального района (кураторы реализации программ наставничества, действующие наставники и педагоги, планирующие осуществлять наставническую деятельность).

Основная цель реализации программы - подготовка к эффективной и мотивированной наставнической деятельности педагогических работников с учётом условий реализации системы образования в Тутаевском муниципальном районе.

Приоритетной формой обучения является интерактивное (практическое) занятие с использованием современных педагогических технологий для освоения основ андрагогики и алгоритма работы наставника на различных этапах деятельности наставнической пары. Слушатели программы примеривают роль наставника, анализируют профессиональные и личностные ресурсы, развивают мотивацию и прогнозируют выход из возможных затруднений. Проживая этапы деятельности наставнической пары, они тренируются выстраивать персонализированную программу наставничества, по которой будет развиваться не только наставляемый, но и сам наставник.

Посткурсовое сопровождение целевой группы организуется через индивидуальные консультации, информирование наставников о мероприятиях в рамках Года наставника в группе ВК «Наставник ТУТ», мотивирование к трансляции опыта на конференциях, в публикациях.

### **Необходимые ресурсы для внедрения и реализации наставнической практики.**

Реализацию дополнительных профессиональных программ на региональном и муниципальном уровнях осуществляют специалисты – методисты, опытные наставники, владеющие научно-теоретическими основами педагогики, андрагогики, практикой обучения взрослых, понимающие принципы работы и этапы развития современной системы наставничества в России. В представленной наставнической практике осуществляется партнерство организаций, входящих во внешний контур системы наставничества педагогических работников: центра непрерывного повышения профессионального мастерства ГАУ ДПО ЯО ИРО и муниципального учреждения дополнительного профессионального образования «Информационно-образовательный центр» Тутаевского муниципального района Ярославской области.

### **Результаты, подтверждающие эффективность практики:**

■ По результатам мониторинга внедрения системы наставничества педагогических работников образовательных организаций Ярославской области, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ и образовательных программ среднего профессионального образования, отмечается положительная динамика по следующим показателям:

- наличие информационного ресурса для сопровождения наставничества педагогических работников в образовательной организации (раздел на официальном сайте);
  - наличие локальных актов, регламентирующих меры стимулирования педагогических работников образовательной организации, включенных в систему наставничества;
  - наличие реализуемых/реализованных программ наставничества.
- По результатам мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций Ярославкой области отмечается положительная динамика по следующим показателям:
    - наличие информационного ресурса для сопровождения наставничества педагогических работников в образовательной организации (раздел на официальном сайте);
    - наличие локальных актов, регламентирующих меры стимулирования педагогических работников образовательной организации, включенных в систему наставничества.
  - Расширение видов наставничества, реализуемых в образовательных организациях Ярославской области: кроме традиционного, внедряется в практику реверсивное, партнерское, ситуационное и краткосрочное наставничество.
  - Повышение инициативности и готовности образовательных организаций транслировать успешный опыт наставнической деятельности на региональном уровне в рамках профессиональных нетворкинг-сессий наставников, на муниципальном уровне - краткосрочный проект «Методическое турне» Тутаевского муниципального района («Стартап в успешное наставничество»).
  - Увеличение количества образовательных организаций, принимающих участие в региональном конкурсе наставнических пар «Формула профессионального успеха» и муниципальном этапе Всероссийского конкурса «Педагогический дебют – 2023» в Тутаевском муниципальном районе.

**Возможность тиражирования и применения в различных условиях.**

Представленная практика наставничества может быть тиражирована на региональном и муниципальном уровнях как посредством партнерства организаций, входящих во внешний контур системы наставничества педагогических работников, так и самостоятельно.

## Новые формы наставничества в дошкольной образовательной организации

**Аннотация.** В описании практики представлен алгоритм реализации наставничества в рамках моделей «Педагог-педагог», «Групповое наставничество», «Партнерское наставничество» и «Реверсивное наставничество». При реализации наставничества апробированы новые формы: «Гирлянда знакомства», «Педагогический ростомер», «Кубик Блума», «Scrum доска» и «Горизонтальное обучение». Описание форм проиллюстрировано кейсами из практики работы образовательной организации.

**Авторы-составители:** Москалева Ольга Владимировна, старший воспитатель, Кашицина Ирина Ивановна, учитель-логопед, Сопоева Наталья Анатольевна, воспитатель, Зайцева Мария Владимировна, воспитатель, Степанова Злата Олеговна, инструктор по физической культуре; Лукичева Арина Дмитриевна, инструктор по физической культуре, МДОУ детский сад № 10, г. Рыбинск.

Педагог сегодня должен обладать целой совокупностью универсальных качеств: высоким уровнем профессиональной и общей культуры, педагогической, а также коммуникативной компетентностью. Профессиональная адаптация педагога, вопросы его вхождения в профессиональную среду освещены в работах В. Т. Ащепкова, В. А. Антропова, А. А. Баранова, М. А. Кузнецова, С. Б. Лукьяненко, Ю. В. Пискаревой, В. М. Шлаиной, П. Е. Ципина и др. В решении этой стратегической задачи существенная роль принадлежит системе наставничества.

В ДОУ № 10 наставничество рассматривается как стратегически значимый элемент системы развития персонала. На первый план выдвигаются задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, создание поведенческих моделей, соответствующих целям развития детского сада. Кто и как должен помочь молодому или опытному воспитателю, как можно своим примером, своими знаниями и энтузиазмом «заряжать» педагогов на активность и творчество в работе? В своём профессиональном становлении педагоги в нашем детском саду проходят несколько этапов.

*Диагностика* включает в себя ряд заданий, направленных на изучение профессиональной и методической компетенции. Форма проведения диагностики – анкетирование: «Диагностика технологической компетентности педагога», анкетирование «Прогноз педагогической деятельности», заполнение карты диагностики уровня сформированности профессиональных знаний и профессиональных умений педагога.

Затем наступает самый сложный и ответственный этап - *выбор наставнической пары*. Каждая наставническая пара разрабатывает индивидуальный маршрут с учётом индивидуальных особенностей наставника и наставляемого и выбирает методы и формы работы согласно Алгоритму реализации наставничества (Таблица).



## Алгоритм реализации наставничества

Диагностика проф. дефицитов	Выбор наставников	Разработка инд. маршрутов
Психолого-педагогическая поддержка	Методические встречи	Посещение занятий
Профилактика проф.выгорания	Развитие бренда профессии	Информационное сопровождение

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, мы реализуем следующие (схема):

Модель	Форма	Практика наставничества
Педагог-педагог	Гирлянда знакомства	Сотрудничество «педагог-педагог» началось с того момента, когда Злата Олеговна Степанова стала инструктором по физической культуре в группе детей с нарушением зрения воспитателя Зайцевой Марии Владимировны. Именно это послужило стимулом к созданию педагогического тандема. Сопровождение молодого педагога началось с выявления дефицитов и пожеланий относительно организации педагогической деятельности с помощью «Гирлянды знакомства», которая представляет собой набор флажков (варианты ответов) по 6-ти направлениям. Молодой специалист стикерами отмечает варианты ответов по предложенным направлениям
	Дневник	В поиске наиболее эффективных приемов сотрудничества стал находкой <i>Дневник</i> , который помог достичь желаемых результатов в рамках функционирования педагогического тандема. Содержание дневника имеет трансформируемый характер и делится на trimestры: сентябрь-ноябрь, декабрь – февраль, март – май. На такие временные отрезки удобно планировать свою деятельность. Важным свойством <i>Дневника</i> является его доступность: с ним удобно работать, заменять, дополнять его содержание. Доступность, прежде всего, выражается в том, что содержание в нем представлено наглядно, в виде карточек, расположенных в ряд. При желании или необходимости легко можно заменить или дополнить ряд еще одной карточкой
	Педагогический ростомер	Любая практическая деятельность требует <i>анализа и оценки результатов</i> для дальнейшего планирования своих действий. Следствием этого стало использование <i>Педагогического ростомера</i> . Проверка эффективности действующей системы наставничества, в котором в качестве критериев заложены направления деятельности (они перекликаются с направлениями <i>Гирлянды знакомств</i> )

Групповое наставничество	Scrum-доска	<p>При подготовке педагогов к конкурсам профессионального мастерства мы практикуем <b>групповое наставничество</b>. При этом стоит задача подготовки к испытаниям за короткое время. Как сделать это продуктивно? Как повысить производительность и добиться лучших результатов? Нами была выбрана <i>scrum методология</i> для успешного достижения цели. Работа организовывалась короткими фиксированными спринтами, в конце каждого из них представлялся законченный продукт или часть продукта. Длину спринта выбирали совместно в начале работы. Каждый день встречались для обсуждения текущих вопросов, что успели сделать, что планируем сделать сегодня, имеются ли какие-нибудь препятствия. Прозрачность всех действий и процессов обеспечивает скорейшее достижение цели. Мы использовали scrum-доску. Она может быть представлена на любом носителе, можно использовать электронные scrum-доски, например, Trello и т.д. Мы использовали бумажный плакат с расчерченными рядами столбцами «Нужно сделать», «В работе», «Сделано» и наклеенными стикерами с конкретными задачами конкурсных испытаний. По мере того как пользовательские требования выполнялись (бэклог), мы перемещали стикеры из одной колонки в другую</p>
Партнерская форма	Кубик Блума	<p>Мы решили попробовать <b>партнерскую форму</b> наставничества, когда к нам пришли два молодых специалиста - инструкторы по физической культуре. Сотрудничество педагогов было направлено на успешную адаптацию в коллективе и профессии</p> <p>В своей совместной работе они использовали <i>Карту</i> - это графическое изображение их передвижения к образовательному результату. В работе с <i>картой</i> педагоги использовали <i>кубик Блума</i>. По достижении положительных результатов на карте размещался #хештег. Такой прием давал возможность педагогам визуализировать все этапы, успешно представлять свои достижения, результаты образовательной деятельности.</p> <p>Приходило осознание смысла и способов собственной деятельности, объективной оценки результатов, обнаруживались проблемы. Такой прием помог выбрать способы и методы работы, собрать в общую копилку замеченное, обдуманное, понятое каждым</p>
Реверсивное наставничество	«Горизонтальное обучение»	<p>Согласно Профессиональному стандарту, педагог дошкольного образовательного учреждения должен владеть ИКТ-компетенциями, необходимыми для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста. Использование ИКТ-технологий в работе учителя-логопеда делает процесс обучения более интересным и продуктивным.</p> <p>Молодой педагог Сопоева Наталья Анатольевна владеет инновационными технологиями. Так появился профессиональный тандем в форме <i>реверсивного наставничества</i>. Совместно педагоги определили зону взаимодействия – создание игр с использованием платформы LearningApps.</p>

Результаты взаимодействия, которые были нами достигнуты:

*Наставник:*

- повышение квалификации;
- передача педагогического опыта;
- развитие профессиональных компетенций;
- укрепление профессионального сотрудничества;
- снижение рисков профессионального выгорания.

*Наставляемый:*

- способность к анализу своих сильных и слабых сторон;
- освоение современных образовательных технологий;
- повышение самоуважения, уверенности в себе;
- позитивное отношение к своей деятельности.

Подводя итог, стоит подчеркнуть, что разнообразие моделей наставничества позволяет любой организации сформировать наиболее подходящий для себя подход, создавая тем самым мощный инструментарий развития кадрового персонала, способствует в своём учреждении вырастить так необходимые в современных условиях кадры.

## Система наставничества молодых педагогов в сельском детском саду

**Аннотация.** Представлен опыт создания системы наставничества в сельском детском саду. В детском саду «Ивушка» Ярославского муниципального района были созданы условия для развития профессиональных умений и навыков молодых педагогов и возможностей для их самореализации через деятельность «Школы молодого педагога». Авторы поделились Положением о «Школе молодого педагога». Представление опыта завершает библиографический список.

**Авторы-составители:** Константинова Валентина Геннадьевна, методист, Белозерова Светлана Николаевна, воспитатель МДОУ детский сад № 3 «Ивушка» Ярославский муниципальный район.

Наш детский сад «Ивушка» достаточно молодой, существует с 2016 года. Коллектив детского сада большой, численность педагогов составляет около 40 человек, из них со стажем работы более 15 лет примерно треть, остальные – молодые специалисты или педагоги с небольшим опытом работы. Современная российская статистика, отчетная статистика вузов и СПО педагогического профиля говорят сегодня о том, что большое количество молодых специалистов-педагогов, в том числе – воспитателей, не стремятся посвятить всю свою трудовую деятельность этой профессии. Заработная плата в сельской местности несколько выше, чем в городе, но и это не является ведущим «мотивом закрепления» в ДОО молодых педагогов. С чем это связано?

На начальном этапе нашей работы мы связались с молодыми коллегами, которые не захотели работать в нашем детском саду и уволились в первые годы своей работы, проанализировали причины их ухода за период с 2017 по 2019 гг. (это 11 педагогов) и выявили следующие причины:

- на высокую утомляемость на работе в связи с большой наполняемостью детей в группах пожаловались семеро респондентов;
- большую ответственность за жизнь и здоровье детей не готовы принять на себя шестеро;
- увеличение требований к объему работы, частые замены коллег на группах (работа по 12 часов), заполнение не нужной, по мнению педагогов, документации демотивировали больше половины респондентов и спровоцировали их уход с работы;
- слабую мотивацию и неуверенность в перспективе дальнейшего профессионального роста, связанную с неподтверждёнными ожиданиями, отметили пятеро из 11;
- неумение применять на практике теоретические знания, полученные в ходе обучения, подчеркнули трое из 11;
- недостаточный опыт работы с детьми с ОВЗ и неготовность решать педагогические ситуации с такой категорией детей – все 100 %;
- трудности в общении с родителями вызвали разочарование в профессии у четверых из опрошенных нами педагогов.

Отметим, что только двое пожаловались на низкий уровень оплаты труда, поскольку они не были в статусе молодого специалиста и не получали 25 % надбавку, положенную данной категории сотрудников. А заработная плата всех остальных респондентов, в основном, устраивала, тем более, что все они получали 20 % надбавку – «сельские».

Проведя анализ полученных при опросе данных, мы поняли основные проблемы: в этих условиях очень важно выстроить управленческие основы сопровождения молодых педагогов. В основе – грамотная профессиональная коммуникация, логичная система сопровождения начинающих опытными воспитателями, наставниками, организация системы профессиональной адаптации внутри детского сада. Особенностью труда начинающих педагогов является то, что они с первого дня работы имеют те же самые обязанности и несут ту же ответственность, что и воспитатели с многолетним стажем, а родители, администрация и коллеги по работе ожидают от них столь же безупречного профессионализма. Надо сказать, что в нашем детском саду профессионализм наставника не всегда коррелирует с его возрастом и сроком в профессии. Например, есть у нас наставники с педагогическим стажем работы в должности воспитателя чуть более 5 лет. Но многие из молодых специалистов выразили желание работать с этим педагогом-наставником. Всего наставниками в детском саду являются 8 педагогов (5 воспитателей, логопед, психолог и дефектолог), к которым прикреплены 12 молодых специалистов и педагогов без опыта работы в соответствии с профилем работы.

Целью системы наставничества в детском саду мы определили создание условий для развития профессиональных умений и навыков молодых педагогов и возможностей для их самореализации.

В качестве основной формы наставничества успешно показала себя созданная в 2018 году «Школа молодого педагога» (ШМП), которая сегодня переросла в «Школу высшего профессионального мастерства «Я – профи!» (ШВПМ «Я – профи!»).

В качестве определяющих приоритетных задач ШМП решала на первоначальном этапе (примерно в течение 2-х первых лет) повышение уровня успешности вхождения в профессиональную деятельность педагогов, а именно:

- обеспечение поддержки педагогов для снижения у них срока адаптации и скорейшей интеграции в коллективе;
- оказание методической помощи молодому специалисту в повышении качества воспитательно-образовательной деятельности, в частности – в проведении занятий, применении в практике различных педагогических (в том числе – инновационных) технологий и т.п.;
- помощь в изучении нормативно-правовой документации ДООУ и ведении документации воспитателя / специалиста (перспективный и календарный план воспитательно-образовательной работы, план по самообразованию, проведение педагогического мониторинга, составление и реализация плана взаимодействия с родителями и т.д.);
- применение в практике интересных форм и эффективных методов в работе с детьми дошкольного возраста.

ШВПМ не только подхватила идеи «Школы молодого педагога», но и продвинула их дальше. «Школа» реализует наставничество поэтапно. В каждый этап процесса сопровождения включены нормативно-правовой, методологический, психолого-педагогический, предметно-методический и информационный аспекты. Молодой педагог проходит все три этапа, выстроенных в программе сопровождения, а затем выходит на этап, когда возможно уже и заявление в полный голос о себе как о состоявшемся педагоге. Это внутренний конкурс профмастерства «Я – профи!», который выявляет лидеров, мотивирует, способствует самореализации. И молодежь становится в «Школе» не обучающимися, а полноправными участниками субъект-субъектного процесса профессионализации и реализации потенциала педагогов. Этапы:

1. Мотивационно-целевой этап, в котором приоритеты поставлены изучение нормативных документов по направлению деятельности, определение должностных обязанностей и полномочий. Очень важно своевременное выявление дефицитов и слабых сторон профессиональной компетентности [1, 2].

2. Основной этап. Здесь для каждого молодого педагога важна своевременная разработка и реализация индивидуального маршрута становления, здесь важна степень его собственной включенности, а для наставника – логика выстраивания индивидуального плана наставничества, цель которого – сохранить в молодом специалисте желание работать в профессии и корректировка профессиональной компетентности молодого педагога, его самосовершенствование.

3. Итоговый этап. Здесь важно не только провести диагностику уровня профессиональной компетентности молодого педагога, но и выделить позитивные изменения, отметить их, мотивировать педагога на распространение опыта и участие в конкурсном движении [4, 5].

В начале работы с молодыми педагогами мы провели исследование с целью изучения их затруднений. В исследовании приняли участие 9 воспитателей детского сада, музыкальный руководитель и 4 специалиста коррекционного направления, стаж которых на момент исследования был менее двух лет. Мы выяснили, что молодые педагоги (наши респонденты) имели ряд проблем профессионально-психологического характера: по причинам организационно-психологическим низкий уровень профессиональной мотивации имели более чем две трети педагогов (68 %), дефициты в знании дошкольной дидактики и методик дошкольного обучения (75 %), неуверенность во взаимодействии с родителями детей (82 %), сложности при подготовке конспектов занятий ООД и НОД, в ведении учебно-методической и статистической документации группы (71 %), не умели контролировать свои эмоции (более 50 %), в процессе организованной образовательной деятельности «не видели» детей (более 60 %). Поэтому в план-график ШМП сразу вошли темы занятий, касающиеся этих вопросов.

ШМП обеспечила включение молодых педагогов в большую проектную работу, во временные творческие группы, в профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС), которые существуют у нас в формате проектных, инициативных и творческих групп.

В проекте по созданию ЛРОС значимое направление, включающее в себя работу по наставничеству, носит название «Педагог Будущего». Молодые спе-

специалисты активно включились в Проект, они растут сами и мотивируют своих коллег. В 2020 году в качестве первого «выпускного экзамена» ШМП в нашем ДООУ прошёл конкурс педагогического мастерства «По ступенькам педагогического успеха», в котором приняли участие выпускники первой «Школы» – 7 молодых педагогов. Остальные пять выпускниц ШМП были в жюри и оргкомитете конкурса.

Конкурс проходил в 3 этапа:

1 этап. Смотр личной страницы в педагогической гостинной на сайте детского сада.

2 этап. Визитная карточка конкурсанта; творческое представление темы самообразования; портфолио.

3 этап. Открытый показ педагогического мероприятия с детьми (по выбору конкурсанта); самоанализ.

Молодые педагоги показали родителям и педагогам ДООУ открытые занятия по ООД, мастер – классы по теме самообразования. И по итогам были зачислены в Школу Высшего профессионального мастерства «Я – профи!» уже в качестве самостоятельных педагогов. Реорганизованная «Школа молодого педагога» дала возможность для организации внутриорганизационных встреч молодых и опытных профессионалов, в ходе которых эффективно происходит профессиональный творческий обмен. В матрице инновационного стратегического проекта по созданию ЛРОС на период до 2024 года Детский сад «Ивушка» – территория возможностей», где реализуются и другие направления такие, как «Партнёры», «РППС мечты», «Внимание: Дети!», «Команда», «Наши звездочки», в которых молодые педагоги принимают непосредственное участие.

Деятельность Наставника приносит удовлетворение и опытному педагогу. Он тоже самореализуется, развивает свои деловые качества, повышает свой профессиональный уровень и учится тем компетенциям, которые у молодых сформированы подчас лучше, например, компетенции в сфере использования цифровой среды и применения ИКТ.

Для детского сада как для организации появляются результаты взаимодействия в виде повышения культурного и профессионального уровня подготовки кадров, улучшения взаимоотношения между сотрудниками, позитивных изменений в организационной культуре. Закрепление за молодым педагогом наставника не только позволяет ему получить поддержку опытного профессионала, который способен предложить практическую и теоретическую помощь на рабочем месте, используя разнообразные формы взаимодействия и поддержки, но и рождает в нём чувство сопричастности и вовлечённости, что наиболее ценно. Кроме того, молодой специалист может в любой момент присутствовать у своего наставника на режимном мероприятии или событии, задать возникающие у него вопросы и получить практические советы.

Наставники в нашем ДООУ, назначенные для работы с молодыми педагогами, как правило, закрепляются сроком на 2 года, иногда срок пролонгируется в случае необходимости. Но этого времени, в основном, бывает достаточно, чтобы молодой педагог «встал на крыло». Использование системы наставничества в нашем детском саду приносит хорошие результаты и создаёт педагогические

и профессиональные, в том числе отсроченные результаты. Мы говорим сегодня о том, что благоприятная среда для адаптации молодых педагогов к работе в детском саду создана, о чем свидетельствует сокращение текучести кадров среди молодежи. Мы наблюдаем успехи в выстраивании эффективной коммуникации молодых педагогов с родителями, они активно участвуют (в качестве преподавателей!) – в «Школе родительского просвещения» и в «Школе бабушек и дедушек», которые успешно работают в нашем детском саду с 2020 года (в том числе работали в формате онлайн и в период пандемии).

Сегодня создана эффективная система внутрифирменного обучения в виде ШВПМ, работает институт самообразования, позволяющий педагогу осуществлять анализ и диагностику собственных профессиональных дефицитов и их ликвидацию. Повышается качество процесса обучения дошкольников в условиях инклюзии (из 12 групп – десять – это группы комбинированной направленности), растет мастерство молодых педагогов в направлении применения подхода индивидуализации в обучении, а это очень важно, ведь 98 из 302 обучающихся – это дети с ОВЗ (в основном – с ТНР и ЗПР). Да и в целом мы говорим о значительном профессиональном росте и реализации потенциальных возможностей нашими молодыми педагогами [3]. Ну и главное – за последние три года из профессии ушли единицы, и практически все молодые педагоги полюбили свою профессию и продолжают работать в нашем детском саду.

*Образец документа*

Согласовано на заседании  
методического совета  
Протокол № 1 от 15.09.2020 г.

УТВЕРЖДЕНО:  
Приказом заведующего  
МДОУ детский сад № 3 «Ивушка» ЯМР

№ \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020г.

Положение о школе молодого педагога  
МДОУ детский сад № 3 «Ивушка» ЯМР

1. Общие положения.

1.1. Настоящее положение определяет организационно-методическую основу деятельности «Школы молодого педагога» (далее Школа), содействует повышению профессионального мастерства начинающих педагогов муниципального дошкольного образовательного учреждения детский сад № 3 «Ивушка» (далее МДОУ).

1.2. Положение разработано в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12. № 273-ФЗ; со ст. 30 Конституции РФ, ст. 53 Трудового кодекса РФ.

1.3. Деятельность Школы осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в области образования, Уставом МДОУ, нормативно-правовыми документами об образовании, настоящим Положением.

1.4. Срок действия Положения не ограничен.



## 2. Цель и задачи Школы:

2.1. Цель «Школы молодого педагога»: обеспечение профессионального и творческого роста молодых педагогов в условиях реализации ФГОС ДО. Оказание практической помощи молодым педагогам в вопросах совершенствования теоретических и практических знаний и повышение их педагогического мастерства.

### 2.2. Задачи: «Школы молодого педагога»:

- Обеспечить наиболее лёгкую адаптацию молодых педагогов в коллективе и реализацию потребности начинающих педагогов на повышение своей профессиональной квалификации и преодоление профессиональных дефицитов.
- Оказывать консультативную и практическую помощь начинающим педагогам по вопросам образования и воспитания детей дошкольного возраста, оперативно и в ходе занятий.
- Формировать профессионально значимые качества молодых педагогов, необходимые для эффективного и конструктивного взаимодействия со всеми участниками образовательных отношений.
- Совершенствовать качество образовательного процесса путём повышения профессионального мастерства молодых воспитателей.
- Приобщать молодых педагогов к корпоративной культуре (под корпоративной культурой мы понимаем устойчивый, сложившийся в процессе жизнедеятельности МДОУ, стиль работы его сотрудников, принципы организации внутренних процессов учреждения и стратегии деятельности, обеспечивающих стабильное функционирование и развитие МДОУ), объединять вокруг традиций МДОУ.

3. Деятельность «Школы молодого педагога» строится на следующих принципах:

- Принцип добровольности участия.
- Принцип сотрудничества и диалога.
- Принцип системности в непрерывности образования и накоплении опыта.
- Принцип многоуровневой дифференциации (организация подгрупп для занятий по стажу работы, по уровню квалификационной категории педагогов, по выявленным проблемам в работе).

## 4. Функции Школы.

Школа осуществляет следующие функции:

1. диагностико-прогностическую;
2. организационно-методическую;
3. информационно-просветительскую;
4. консультативную;
5. координирующую;
6. аналитическую.

## 5. Участники и преподаватели Школы.

Участником Школы могут быть молодые специалисты и педагоги, опыт которых менее 5 лет. Педагоги-наставники, закрепленные Приказом заведующего, являются преподавателями Школы. Участники и преподаватели школы являются членами Школы.

## 6. Права членов Школы.

Члены Школы имеют право:

6.1. Принимать решения по вопросам, входящим в их компетенцию.

6.2. Приглашать на заседания Школы специалистов, наставников, высококвалифицированных педагогов для оказания консультативной помощи.

6.3. В необходимых случаях приглашать на заседания представителей общественных организаций.

6.4. Участвовать в работе методических объединений, школ передового опыта, конкурсах (в том числе – на муниципальном и региональном уровнях).

6.5. Стремиться к повышению своего профессионального мастерства и профессиональной самореализации через принятие участия в мероприятиях Школы.

## 7. Ответственность Школы.

Члены Школы несут ответственность:

7.1. За выполнение плана работы.

7.2. За принятие конкретных решений по каждому рассматриваемому вопросу с указанием ответственных лиц и сроков исполнения решений.

7.3. За соответствие принятых решений законодательству Российской Федерации в области образования.

7.4. Руководитель Школы ведет мониторинг результатов роста профессиональных достижений участников Школы.

## 8. Организация деятельности Школы.

8.1. Оргкомитет школы состоит из 3 человек из числа опытных педагогов и утверждается педагогическим советом. В состав оргкомитета школы входят ее руководитель, координатор и секретарь.

8.3. Руководитель Школы назначается приказом заведующего на один учебный год.

8.4. Школа работает по плану, являющемуся составной частью плана работы МДОУ.

8.5. Занятия Школы созываются в соответствии с планом работы, но не реже 1 раза в месяц.

8.6. Результаты работы Школы доводятся до сведения педагогического коллектива на педагогическом совете, методическом совете и/или оперативном совещании.

## 9. Документация Школы.

9.1. Заседания Школы оформляются протоколами. Нумерация протоколов ведется от начала учебного года.

9.2. План занятий педагогов-наставников, наглядные и демонстрационные материалы подшиваются в папку Школы.

9.3. Планы и отчеты наставников хранятся в специальном разделе Папка Школы.

### *Библиографический список:*

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.12 № 273 – ФЗ // [Электронный ресурс] / – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (Дата обращения: 13.12.2022)

2. Белая, К. Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы / К. Ю. Белая. — Москва: ТЦ Сфера, 2006. — С.24.

3. Веселова, О. Ю., Константинова, В. Г., Царькова, С. Г., Шаброва, А. И. Управленческий проект по созданию ЛРОС «Детский сад “Ивушка” – территория возможностей» как пусковой механизм и эффективный инструмент инновационного развития дошкольной образовательной организации / О. Ю. Веселова, В. Г. Константинова, С. Г. Царькова, А. И. Шаброва // «Детский сад “Ивушка” – территория возможностей»: обобщение управленческого и педагогического опыта: сборник методических и практических материалов по реализации проекта МИП / под общ. ред. В. Г. Константиновой. – Ярославль: Изд-во «Литера», 2021. — 282 с. — С. 119-125.

4. Виноградова, Н. А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева. — Москва: Айрис-пресс, 2007.

5. Печникова, Т. Ю. Формы наставничества молодых педагогов в дошкольной образовательной организации / Т. Ю. Печникова // Научно-методический журнал Поиск. — 2021 — № 1(74). — С. 19-20.

## **Проектный офис «Наставник» как средство разрешения профессиональных проблем педагогов по вопросам реализации основных образовательных программ**

**Аннотация.** Проект направлен на создание школьного учительского проектного офиса «Наставник», сформированного из числа ведущих педагогов различных предметных областей посредством использования педагогического инжиниринга для создания современных педагогических условий в обучении и воспитании школьников. Реализация проекта позволит устранить профессиональные дефициты по использованию ИКТ-технологий у педагогов школы. В итоге педагоги проектного офиса «Наставник» будут являться наставниками для коллег и тьюторами для учащихся. В школьном менеджменте будут запущены механизмы проектного управления. Дается определение понятию «наставник», рассмотрена нормативно-правовая база профессионального стандарта «Педагог», показаны позитивные изменения на уровнях обучающихся и педагогов образовательной организации и региона. Разработана дорожная карта «Внедрение проектного офиса».

**Автор-разработчик:** Мошкин Борис Евгеньевич, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, муниципальное общеобразовательное учреждение «Великосельская средняя школа Гаврилов-Ямского муниципального района».

*Актуальность* проекта определяется Федеральным проектом «Цифровая образовательная среда», в котором говорится о создании условий для внедрения современной и безопасной цифровой образовательной среды и о повышении уровня ИКТ-компетенций учителей, создание равных возможностей для их саморазвития и профессионального совершенствования.

МОУ «Великосельская средняя школа Гаврилов-Ямского муниципального района» включена в реализацию регионального проекта «*Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях*». Школа является школой-партнером для трех школ Гаврилов-Ямского муниципального района и оператором для вовлечения педагогов в организацию сред сотрудничества, наставничества и консультирования; руководит совместными профессиональными объединениями и сетевыми сообществами, предоставляет материально-технические, информационно-методические и кадровые ресурсы.

В 2019 году на базе школы был создан *школьный учительский проектный офис* «Наставник», сформированный из числа ведущих педагогов различных предметных областей посредством использования педагогического инжиниринга для создания современных педагогических условий в обучении и воспитании школьников. Благодаря педагогическому инжинирингу осуществляется становление педагога, реализуется системное проектирование моделей образовательного процесса. Данная практика показала положительную динамику образовательных результатов среди всех участников образовательных отношений

в школе. С 2020 года было принято решение перенести данную модель и на другие школы Гаврилов-Ямского муниципального района.

*Проектное управление (менеджмент)* – это одна из инновационных форм управления школой, основной задачей которого является разрешение противоречий и поиск новых зон успеха, который зависит от умелого управления проектной командой офиса. В поиске эффективного механизма управления образовательной организацией администрация МОУ «Великосельская средняя школа Гаврилов-Ямского муниципального района» взяла на вооружение *проектный менеджмент*, позволяющий наиболее полно использовать ресурсы школы для её развития и для повышения качества образования через организованную форму наставничества.

*Срок реализации проекта* – это показатель его результативности и эффективности. Таким образом, плановый временной период, необходимый для реализации проекта – один учебный год. Для положительной динамики результатов рекомендуется развивать и использовать данный опыт на протяжении пяти лет.

*Адресные группы получателей:*

- на уровне региона: включенность сельской школы как полноправного участника в реализацию федеральных проектов;
- на уровне школьного управления: создание эффективного механизма управления, а именно, проектного управления;
- на уровне педагогов: устранение профессиональных дефицитов в использовании ИКТ-технологий; педагоги учительского проектного офиса «Наставник» будут являться наставниками для учителей, не включенных в работу проектного офиса; обновить содержание предметных областей с применением ИКТ-технологий ООП, создать современные педагогические условия в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного и среднего общего образования;
- на уровне учащихся: повысить мотив к образовательной деятельности; 100 % включенность в индивидуальную и коллективную проектную деятельность с ИКТ-технологиями, положительная динамика уровня образовательных результатов.

Модернизация школьного образования предполагает ориентацию образования не только на усвоение обучающимися определенной суммы знаний, но и на развитие его личности, его познавательных и созидательных способностей. Общеобразовательная школа должна формировать целостную систему знаний, умений, а также опыт самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, то есть ключевые компетенции, определяющие современное качество содержания образования» [Иностранные языки в школе..., 2000, С. 3].

*Педагогический инжиниринг* понимается как совокупность интеграционных процессов, объединяющих интеллектуальные виды профессиональной деятельности и образовательного менеджмента, конечной целью которых является творческое применение научных методов и принципов в реализации инновационных проектов.

Идеей проекта наставничества является создание школьного учительского проектного офиса «Наставник», сформированного из числа ведущих педаго-

гов различных предметных областей посредством использования педагогического инжиниринга для создания современных педагогических условий в обучении и воспитании школьников.

Формирование у обучающихся базовых компетенций, в том числе и проектной (иногда называемой компетенцией решения проблем), непременно ставит нас перед проблемой формирования у учащихся проектной деятельности. Эта проблема должна решаться в общем комплексе мер по модернизации образования и, в частности, в проектном обучении [Пахомова, 2005, С. 39].

Цель: создание школьного учительского проектного офиса «Наставник» по разработке единых педагогических подходов в обучении школьников с учётом развития педагогического роста в образовательной организации в соответствии с федеральными проектами.

Реализация цели позволит устранить профессиональные дефициты по использованию ИКТ-технологий у педагогов школы. Учитывая направленность на формирование проектной культуры, которая, по словам И. А. Зимней, предполагает искусство планирования, прогнозирования, созидания, исполнения и оформления, проективность находит свое отражение в методе проектов [И. А. Зимняя, 2000, С. 48].

Разработанные подходы решают следующие задачи:

- обновить содержание образования по предметным областям ООП;
- создать современную материально-техническую базу;
- приблизить функции педагогических кадров к требованиям профессионального стандарта «Педагог»;
- подготовить педагогов проектного офиса «Наставник», которые будут являться наставниками для коллег и тьюторами для учащихся;
- запустить в школьном менеджменте механизмы проектного управления.

Адресная группа получателей – это участники образовательных отношений МОУ «Великосельская средняя школа Гаврилов-Ямского муниципального района»: педагогический коллектив (в том числе молодые специалисты, педагоги, пришедшие в образовательную организацию по программе «Земский учитель»), обучающиеся школы, родители и законные представители обучающихся, социальные партнеры; педагоги школ Гаврилов-Ямского муниципального района с НОР.

В работе наставника проектного офиса используются следующие технологии: технология разработки игры под конкретную социально-педагогическую проблему ребёнка, технология мастерских ценностных ориентаций WorkShop, технология лаборатории нерешённых проблем. Роль наставника – создание учительского проектного офиса «Наставник». Данный проект курируется непосредственно заместителем директора по учебно-воспитательной работе.

*Субъектом учительского проектного офиса «Наставник»* являются по два ведущих педагога в следующих предметных областях: русский язык и литература, родной язык и родная литература, математика и информатика, иностранные языки, естественные науки, общественные науки, физическая культура, экология и основы безопасности жизнедеятельности.

Проработка содержания:

- выявление профессиональных дефицитов ИКТ-технологий в каждой предметной области;
- анализ нормативно-правовой базы профессионального стандарта «Педагог», федерального проекта «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего»;
- анализ положительного опыта в регионах по проекту «Современная школа», изучение интересов учащихся;
- определение необходимых ресурсов для реализации намеченных перспектив: организация курсов повышения квалификации, самообразование, методические и материально-технические ресурсы, внутрифирменное обучение.

Итогом разработки содержания становится дорожная карта учительского проектного офиса «Наставник». Большая роль отводится разделу: «Работка показателей эффективности результатов профессиональной деятельности учительского проектного офиса «Наставник».

*Основные мероприятия, необходимые для реализации проекта:*

Для функционирования учительского проектного офиса «Наставник» выделяются следующие этапы:

I этап – концептуальные основы создания офиса «Наставник» (сроки реализации: август-сентябрь; ответственные: директор, заместитель директора по УВР);

II этап – формирование команды офиса «Наставник» из числа педагогов школы (сроки реализации: сентябрь; ответственные: заместитель директора по УВР, руководители межшкольных методических объединений учителей начальных классов, математики, русского языка и литературы, методисты, методический совет);

III этап – этап разработки дорожной карты офиса (сроки реализации: октябрь; ответственные: заместитель директора по УВР, руководители межшкольных методических объединений учителей начальных классов, математики, русского языка и литературы, методисты, методический совет, учителя-предметники);

IV этап – реализация деятельности согласно дорожной карте (сроки реализации: ноябрь-май; ответственные: администрация школы, педагогический состав, социальные партнеры);

V этап – презентация эффективных практик (сроки реализации: июнь; ответственные: все участники проектного офиса).

На каждом этапе работы учительского проектного офиса «Наставник» происходит личное демократичное управление. В случае необходимости проводится индивидуальное консультирование с педагогами учительского проектного офиса «Наставник», привлекаются сторонние специалисты для обучения педагогов по данной технологии (ФГБОУ ВО Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского, МУ ДПО «Информационно-методический центр» г. Гаврилов-Ям), организуются семинары и мастер-классы, выступая в роли наставника. Предусмотрено включение стимулирования сотрудников офиса «Наставник», в том числе материальное. Руководство и контроль осуществляется на каждом этапе. Еженедельно каждая подгруппа пред-

ставляет промежуточный отчет по проекту, делится опытом с коллегами. Происходит определение планируемых шагов и их согласование. В случае потребности программа корректируется, не претерпевая существенных изменений.

В 2019-2020 учебном году подгруппы работали над такими темами, как: «Современная школа. Пути достижения стабильно положительных образовательных результатов»; «Реализация ООП на уровне СОО в сетевой форме»; «Разработка модели проектного офиса "Наставник"»; «Разработка модели учительского офиса "Учись учиться"»; «Метод проектов».

*Описание полученных результатов.*

*На уровне региона.* Включенность сельской школы как полноправного участника в реализацию федерального проекта «Цифровая образовательная среда». В школе планируется приобретение средств вычислительной техники, программного обеспечения и презентационного оборудования, позволяющего обеспечить доступ обучающихся, сотрудников и педагогических работников к цифровой образовательной инфраструктуре и контенту, а также автоматизировать и повысить эффективность организационно-управленческих процессов в образовательной организации.

Включенность школы в реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». МОУ «Великосельская средняя школа Гаврилов-Ямского муниципального района» является школой-консультантом для трех школ Гаврилов-Ямского муниципального района: МОУ «Вышеславская основная школа», МОБУ «Митинская основная школа», МОБУ «Ильинская основная школа». МОУ Великосельская СШ со стороны школы-консультанта организует вовлечение педагогов в организацию сред сотрудничества, наставничества и консультирования; руководит совместными профессиональными объединениями и сетевыми сообществами, предоставляет материально-технические, информационно-методические и кадровые ресурсы и т.д.

*На уровне школьного управления.* Создан эффективный механизм управления, а именно, проектное управление. Участники проекта сопоставляют, что должно быть и что реально есть на «входе» в проект и на «выходе» (итоги, эффекты). Главное для любого проекта и управления им — успех. Для школы успешность проекта — влияние на её развитие, на развитие педагогического коллектива, каждого учителя, руководителя школы и членов его команды. Важный показатель успешности проекта — степень удовлетворённости членов проектной команды, их рост. Так, педагоги МОУ Великосельская СШ в процессе реализации проекта подготовили и записали диски с видеофрагментами открытых уроков и занятий по внеурочной деятельности. Данные материалы предназначены для использования в работе и обмене опытом среди коллег и студентов педагогических вузов и сузов, в рамках стажёрской площадки ГОУ ВПО «Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского».

*На уровне педагогов.* Устранены профессиональные дефициты в использовании ИКТ-технологий; педагоги учительского проектного офиса «Наставник» являются наставниками для учителей, не включенных в работу проектно-



го офиса; обновлено содержание предметных областей с применением ИКТ-технологий, созданы современные педагогические условия в соответствии с требованиями ФГОС начального, основного и среднего общего образования и концепций преподавания учебных предметов. Опираясь на опыт и интересы школьника, учитель помогает ему выбрать направление, цели и содержание учебной деятельности в зоне ближайшего развития, пути и формы ее реализации, методы анализа и оценки результата, выстроить деятельность по выполнению проекта. Следовательно, когда речь идет о взаимодействии учителя и ученика в процессе создания проекта, правильнее говорить о методе проекта. Таким образом, понятия «проектное обучение», «метод проектов», «учебная проектная деятельность» взаимосвязаны, а метод проектов и проектная учебная деятельность являются компонентами проектного обучения.

*На уровне обучающихся.* Повысился мотив к образовательной деятельности; 100 % включенность в индивидуальную и коллективную проектную деятельность с ИКТ-технологиями, положительная динамика уровня образовательных результатов. Метод проектов нашел широкое распространение и приобрел большую популярность в силу рационального сочетания теоретических знаний и их практического применения для решения конкретных проблем окружающей действительности в совместной деятельности школьников [Бычков, 2018, С. 47].

Так, обучающиеся МОУ Великосельская СШ в 2019-2020 учебном году приняли участие в чемпионате WORLDSKILLS RUSSIA «Молодые профессионалы» по компетенции «Флористика» и заняли все призовые места в своей возрастной категории. В 2019-2020 учебном году восемью обучающимся школы были назначены именные стипендии Главы Гаврилов-Ямского муниципального района. По итогам 2019-2020 учебного года 50 % выпускников школы получили медали «За отличные успехи в учении». Награждены Знаком Губернатора Ярославской области «За особые успехи в учении» – 4 выпускника. 100 % выпускников получили аттестаты о среднем общем образовании.

*Факторы, благоприятно влияющие на достижение результатов:*

- спланированная координация и взаимосвязи;
- четкая структура и механизмы проектного управления;
- актуальность практики;
- четко обозначенные и согласованные критерии успеха;
- использование внешних возможностей.

*Причины, препятствующие достижению результатов:*

- отсутствие четко проработанной цели;
- недостаточная поддержка со стороны администрации школы;
- недостаточно эффективное взаимодействие участников;
- неэффективная команда проектного офиса «Наставник».

*Риски реализации проекта.* К рискам реализации проекта стоит отнести возрастную рамку педагога проектного офиса «Наставник» (2 % от общего 60+). Для таких педагогов роль наставника не определяется, лучше определить для них роль, чтобы они сами работали с наставником. Важно, чтобы такие педагоги почувствовали свою сопричастность к общему успеху команды офиса;

постоянная мотивация на внутрифирменное обучение и самообразование через организованную форму наставничества.

*Обоснованность применения проекта с точки зрения профессионального опыта и экспертизы.* Проект «Проектный офис "Наставник"» как средство разрешения профессиональных проблем педагогов по вопросам реализации основных образовательных программ с учётом ФГОС и концепций преподавания учебных предметов» был представлен на Всероссийском конкурсе профессионального мастерства «Завуч года – 2019». Автор проекта Б. Е. Мошкин вошел в список финалистов конкурса «100 лучших завучей России» (79 место из 4373 участников).

*Роль социальных партнеров в реализации проекта.* ФГБОУ ВО Ярославский государственный педагогический университет им. К. Д. Ушинского – консультант проекта, организация семинаров для педагогов школы и студентов вуза; ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» – методическая помощь, руководство базовой площадкой, организация КПК для педагогов школы; МУ ДПО «Информационно-методический центр» г. Гаврилов-Ям – методическая помощь; ГПОАУ ЯО «Ярославский педагогический колледж» – консультант проекта.

*Позитивные изменения, полученные при реализации проекта:*

1. Обновлено содержание образования по предметным областям ООП; создана современная материально-техническая база.

2. Функции педагогических кадров приближены к требованиям профессионального стандарта «Педагог».

3. Педагоги проектного офиса «Наставник» являются наставниками для коллег и тьюторами для учащихся.

4. В школьном менеджменте запущены механизмы проектного управления.

Успешная реализация учительского проектного офиса «Наставник» позволяет открыть новый учительский офис «Учись учиться», где специалисты проектного офиса «Наставник» включаются в работу со своими коллегами. Таким образом, данный офис позволит в кратчайшие сроки повысить уровень педагогического профессионализма, что повлечет повышение качества образования учащихся. Как подчеркивает Д. В. Чернилевский, технология обучения предполагает управление процессом обучения, включает в себя два взаимосвязанных процесса: организацию деятельности учащихся и контроль этой деятельности [Д. В. Чернилевский, 1999, с. 248].

#### *Библиографический список*

1. Бычков, А. В. Метод проектов в современной школе / А. В. Бычков. — Москва: АБВ-ИЗДАТ, 2018. — 100 с.

2. Зимняя, А. И. Педагогическая психология / А. И. Зимняя. — Москва: Логос, 2000. — 384 с.

3. Иностранные языки в школе : научно-практический журнал. — 2000. — № 2. — 32 с.

4. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. — Москва: Эксмо, 2001. — 28 с.
5. Крупенина, М. В. На путях к методу проектов / М. В. Крупенина. — Москва: Работник просвещения, 1930. — 224 с.
6. Матяш, М. В. Психология проектной деятельности школьников в условиях технологического образования: монография / М. В. Матяш. — Мозырь: Белый ветер, 2000. — 286 с.
7. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учебное пособие / О. В. Полат, М. Ю. Бухаркина, М. В. Моисеева, А. Е. Петров. Москва: Академия, 2000. — 368 с.
8. Пахомова, Н. Ю. Метод учебного проекта в образовательном учреждении / Н. Ю. Пахомова. — Москва: АРКТИ, 2005. — 112 с.
9. Петрусевич, А. А. Основы практической педагогики / А. А. Петрусевич. — Омск: ОмГПУ, 2010. — 174 с.
10. Полат, Е. С. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полат. — Москва : Академия, 2009. — 286 с.
11. Поливанова, К. Н. Проектная деятельность школьников / К. Н. Поливанова. — Москва: Просвещение, 2006. — 192 с.
12. Чернилевский, Д. В. Технология обучения и ее выбор. Энциклопедия профессионального образования. В 3 томах / Д. В. Чернилевский. — Москва: АПО, 1999. 2 т.

## **Методическая помощь молодым педагогам дополнительного образования в реализации образовательных программ, организации и проведении мероприятий туристско-краеведческой направленности**

**Аннотация.** В описании данной региональной практики представлен опыт методической помощи педагогам дополнительного образования в реализации образовательных программ, организации и проведении мероприятий туристско-краеведческой направленности в Переславле-Залесском. Практика включает описание требований к наставнику, принципы наставничества, алгоритм взаимодействия наставника с молодым специалистом (начинающим педагогом), примерные диагностические карты наставника для оценки результатов работы наставляемого и оценки наставляемого работы с наставником. Важно то, что авторы поделились перечнем предполагаемых результатов оказания методической помощи в проведении мероприятий туристско-краеведческой направленности начинающим педагогам дополнительного образования.

**Авторы-составители:** Котюнина Ирина Вячеславовна, педагог дополнительного образования, Касаткина Светлана Павловна, педагог-организатор, муниципальное учреждение дополнительного образования «Станция юных туристов», г.о. Переславль-Залесский.

*Актуальность.* Реализация программ туристско-краеведческой направленности в учреждении дополнительного образования даёт широкий спектр возможностей для применения различных форм и методов работы по патриотическому воспитанию детей. Сегодня тема патриотического воспитания детей и подростков является одной из самых актуальных. Особенно успешно работа по патриотическому воспитанию может быть организована с использованием местного исторического и краеведческого материала.

*Цель и задачи организации наставничества в МУ ДО «Станция юных туристов»:*

Цель: оказать методическую помощь начинающим педагогам дополнительного образования в организации и проведении туристско-краеведческой направленности в рамках реализации дополнительных общеобразовательных программ.

Задачи:

– обучить педагогов формам и методам работы по реализации дополнительных общеразвивающих программ туристско-краеведческой направленности в соответствии с воспитательными и развивающими задачами образовательного учреждения;

– совершенствовать работу по патриотическому воспитанию посредством передачи педагогического опыта;

– развивать кадровый потенциал образовательного учреждения.

Наставничество предполагается для следующих категорий сотрудников образовательной организации:

– педагогов, не имеющих трудового стажа педагогической деятельности в образовательной организации;

– педагогов, имеющих стаж педагогической деятельности не более трех лет в данном учреждении;

– специалистов, переведенных на другую работу, в случае если выполнение ими новых служебных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и овладения определенными практическими навыками.

Предполагаемыми результатами оказания методической помощи в проведении мероприятий туристско-краеведческой направленности начинающим педагогам дополнительного образования являются:

– рост педагогической компетентности педагогов, реализующих программы туристско-краеведческой направленности;

– увеличение числа реализуемых мероприятий (походов и экскурсий, т.д.);

– увеличение количества участников туристских слётов;

– рост числа и повышение качества работ участников муниципального и регионального этапов конкурса исследовательских краеведческих работ, обучающихся – участников Всероссийского туристско-краеведческого движения «Отечество»;

– рост числа обучающихся – победителей соревнований и конкурсов туристско-краеведческой направленности;

– рост числа публикаций педагогов;

– совершенствование методической базы туристско-краеведческой направленности.

Для *диагностики результатов наставнической деятельности* в настоящее время ведётся подготовка диагностических карт для педагогов и наставников, проводится оценка в форме учёта результативности обучающихся детских объединений, руководителями которых являются начинающие педагоги, работающие в связке с наставником.

*Образец документа*

### **Примерная диагностическая карта наставника для оценки результатов работы наставляемого**

ФИО наставника \_\_\_\_\_

ФИО педагога, в отношении которого осуществлялось наставничество \_\_\_\_\_

Целью заполнения данной диагностической карты является определение степени готовности начинающего педагога дополнительного образования, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлению эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

№ п/п	Параметры оценки	Балл
1	Достаточно ли было времени, проведенного Вами с молодым специалистом, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2	Насколько точно следовал молодой специалист Вашим рекомендациям?	
3	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5	Насколько, по вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей?	
6	Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень развития профессиональных компетенций молодого специалиста?	
7	Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров):	
	– Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения.	
	– Освоение практических навыков работы.	
	– Изучение теории, выявление пробелов в знаниях.	
8	Какой из используемых вами методов обучения вы считаете наиболее эффективным? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов):	
	– Самостоятельное изучение наставляемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте (другим средствам коммуникации).	
	– В основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону.	
	– Личные консультации в заранее определенное время.	
9	– Личные консультации по мере возникновения необходимости.	
	Оцените, в какой мере молодой специалист следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы?	

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на ваш взгляд, знания и навыки вам удалось передать молодому коллеге? \_\_\_\_\_

11. Использовались ли вами какие-либо дополнительные методы, помимо перечисленных? (если да, то перечислите их): \_\_\_\_\_

12. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с молодым специалистом: \_\_\_\_\_

Должность наставника \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка) \_\_\_\_\_ дата

## Примерная диагностическая карта оценки результатов работы начинающего педагога с наставником

ФИО начинающего педагога \_\_\_\_\_

ФИО наставника \_\_\_\_\_

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам:

№ п/п	Параметры оценки	Балл
1	Достаточно ли было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
2	Как бы Вы оценили требовательность наставника?	
3	Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по Вашей специализации?	
4	Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по Вашей должности?	
5	Насколько быстро Вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри образовательной организации?	
6	Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных Вашей должностью?	
7	Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с Вами (1 — метод почти не использовался, 10 — максимальные затраты времени) – В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте.	
	– В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону.	
	– Личные консультации в заранее определенное время.	
	– Личные консультации по мере возникновения необходимости.	
	– Поэтапный совместный разбор практических заданий.	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов Вы считаете наиболее эффективным и почему? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения должностных обязанностей вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Кто из Ваших коллег, кроме наставника, особенно помог Вам в период адаптации? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ФИО педагога \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка) \_\_\_\_\_ дата



## **Наставничество для педагогов дополнительного образования в реализации проектной и исследовательской деятельности**

**Аннотация.** Стажёрская площадка – интерактивная форма профессионального сотрудничества, влияющая на трудовое поведение педагогов, механизмы методической поддержки педагогов в реальной ситуации. Автор считает, что наставничество может быть организовано в рамках стажёрской площадки. С 2017 года Центр дополнительного образования «Созвездие», являясь муниципальным ресурсным центром по учебно-исследовательской деятельности, реализует совместно с Информационно-образовательным центром стажёрскую площадку «Организационно-методические аспекты педагогического руководства проектной и исследовательской деятельности школьников». С 2017 по 2022 год обучено 148 педагогов Тутаевского района. В итоге 92 % педагогов, обученных на стажёрской площадке, представляют работы детей на школьные, и 45 % – на районные конференции.

**Автор-составитель:** Кочина Ирина Владимировна, директор муниципального учреждения дополнительного образования «Центр дополнительного образования «Созвездие», г. Тутаев.

Федеральные государственные образовательные стандарты актуализируют проблемы, связанные с разработкой нового содержания, индивидуализированных стратегий развития ребёнка в качестве субъекта собственной деятельности, с подготовкой педагога-профессионала, способного проектировать собственное образовательное пространство. Обучающегося необходимо ориентировать на нахождение общего способа решения задач, хорошо владеть системой действий, позволяющих решать эти задачи; уметь самостоятельно контролировать процесс своей учебной работы и адекватно оценивать качество его выполнения. Одним из способов превращения обучающегося в субъект образовательной деятельности является его участие в исследовательской деятельности. Исследовательская деятельность обучающихся в настоящее время рассматривается как мощная инновационная образовательная технология.

Исследовательская деятельность способствует развитию у обучающихся ответственности, навыков продуктивного сотрудничества, соблюдению этики научного творчества, развитию способности ставить цели, планировать деятельность, самостоятельно осуществлять, контролировать и ее корректировать, использовать различные ресурсы для достижения целей, умению самостоятельно оценивать и принимать решения, ориентироваться в различных источниках информации, критически ее оценивать и интерпретировать, умению ясно, логично и точно излагать свою точку зрения, использовать языковые средства, представлять результаты исследования, включая составление текста и презентации материалов с использованием информационных и коммуникационных технологий, участвовать в дискуссии, владению навыками познавательной рефлексии.

В связи с этим повышаются требования к личностным и профессиональным качествам педагога, его социальной и профессиональной позиции. Руководить исследовательской деятельностью обучающихся должен педагог, облада-

ющий знаниями по основам научного исследования и тьюторской позицией. Необходимо практическое обучение педагогов, где большая часть времени уделяется активным формам и взаимообогащению, основанному на доверии и партнерстве. По сути, речь идет о наставничестве, которое с успехом можно организовать в рамках стажёрской площадки.

Стажёрская площадка – интерактивная форма профессионального сотрудничества, влияющая на трудовое поведение педагогов, механизмы методической поддержки педагогов в реальной ситуации. С 2017 года Центр дополнительного образования «Созвездие», являясь муниципальным ресурсным центром по учебно-исследовательской деятельности, реализует совместно с Информационно-образовательным центром стажёрскую площадку «Организационно-методические аспекты педагогического руководства проектной и исследовательской деятельностью школьников». С 2017 по 2022 год обучено 148 педагогов Тутаевского района.

В психолого-педагогической литературе довольно полно представлен анализ затруднений педагога в процессе осуществления им инновационной (в том числе исследовательской) деятельности (А. Ф. Балакирев, А. К. Маркова, И. Е. Пискарёва и др.).

Исследователи выделяют три группы затруднений:

- 1) профессиональные (общая осведомленность и отношение педагога к инновационным технологиям; имеющиеся у педагога знания, умения и навыки);
- 2) психологические (степень личной готовности педагога, уровень развития его творческих способностей, инициативности, стремления к самосовершенствованию, степень внутреннего эмоционального благополучия педагога);
- 3) социальные (носит внешний характер, отражая то, насколько государство ценит такую сферу жизнедеятельности общества, как образование).

Многие среди перечисленных выше затруднений выделяют сами педагоги-практики. По данным опроса, проведенного нами среди педагогов района, 100 % педагогов отмечают одним из барьеров – отсутствие времени, 58 % – недостаточное стимулирование, 64 % – недостаточное развитие собственных исследовательских умений и навыков. Решение последней проблемы возможно за счёт системы повышения квалификации. Не умаляя значения проблемных курсов, проводимых институтами повышения квалификации, считаем, что в рамках районных ресурсных центров, созданных на базе учреждений дополнительного образования детей, возможно более полно учесть личностные особенности педагогов и организовать их индивидуальное, поэтапное сопровождение в рамках стажёрской площадки.

Остановимся отдельно на *сопровождении педагога*. Сопровождать – значит «сопутствовать, идти вместе, быть рядом или помогать» (из словаря В. Даля). Речь должна идти о практическом обучении, которое возможно в режиме стажёрской площадки, так как большая часть времени уделяется активным формам. В работе со стажёрами применяются следующие методы: тематическое информирование со свободным обсуждением проблем, возникающих после полученной информации (обмен мнениями участников площадки, высказывание идей, постановка возникающих вопросов и т.д.); групповое обсужде-

ние (дискуссия) – коллективное обсуждение спорного вопроса с целью нахождения взаимоприемлемого решения; коллективно-творческая работа с целью создания методического продукта в соответствии с поставленным заданием; разбор практических ситуаций из опыта деятельности стажёров. При прохождении каждой темы стажёрам предоставляется возможность, помимо усвоения специальных знаний, освоить методы постановки и решения творческих, исследовательских задач; научиться построению алгоритма исследования, проекта, оформлению результатов исследовательской деятельности или проекта и превращению результатов в достояние общественности. При организации занятий делается акцент на тесное взаимодействие детей и педагогов, т.к. это является основополагающим условием формирования исследовательской и проектной деятельности школьников. Педагоги учатся составлять маршруты индивидуального сопровождения обучающихся, проводить мониторинг развития их исследовательских компетенций.

Занятия предусматривают *очно-заочную форму обучения*. Часть занятий проходит в дистанционном режиме (лекции, с последующим обсуждением проблемных вопросов). Очная форма предполагает практико-ориентированные (семинары, освоение конкретных методик исследования) и тренинговые занятия (в рамках программы психолого-педагогического сопровождения исследовательской деятельности). Достоинством стажёрской площадки является индивидуальный подход к каждому педагогу. Стажёры, наряду с обязательными мероприятиями, имеют возможность выбрать из предложенного перечня занятия в рамках лабораторных исследований в зависимости от профиля деятельности стажёра. Кроме того, вариативная часть программы стажёрской площадки может быть откорректирована в связи с запросом стажёров (возможно использование опыта стажёров и привлечение их к организации практикумов). Занятия для педагогов проводятся в течение нескольких месяцев. При этом от одной встречи к другой стажёры выполняют часть работы с обучающимся, при необходимости имеют возможность проконсультироваться (на консультациях не даётся прямых указаний, как и что нужно сделать, а разбираются ошибки, актуализируются теоретические знания, проговариваются дальнейшие задачи для того, чтобы педагог самостоятельно принял решение).

Другой вид сопровождения, на наш взгляд, наиболее эффективный для педагогов, которые впервые приступили к исследовательской деятельности с детьми, когда осуществляется одновременное сопровождение и педагога, и ребенка. Нами разработана программа «Школа исследователей» (программа тьюторского сопровождения обучающихся в исследовательской деятельности), в рамках которой в течение всего учебного года 1 раз в неделю (либо по договоренности 2 раза в месяц, не реже!) проводятся специальные практико-ориентированные занятия с детьми, на которых присутствуют их руководители. Обучаясь вместе с детьми, педагоги видят, как работают специалисты, осуществляя процесс сопровождения (организация условий для самостоятельных действий детей, реагирование на затруднения, обсуждение результатов, поддержка инициативы детей и др.). Такие стажировочные занятия способствуют выработке собственной тьюторской позиции педагога, которая выражается

в оказании поддержки и помощи в решении самостоятельно поставленных ребёнком задач. При этом, если у педагогов возникают вопросы по поводу взаимодействия с детьми, их обсуждение происходит вне таких занятий, чаще в консультационной форме.

В результате работы стажёрской площадки более чем у половины педагогов (на основе самооценки) не возникает проблем с целеполаганием, выдвижением гипотез в исследованиях, а также привлечением специалистов к консультации (52-56 %); выбором методов исследования, соотнесением выводов с поставленными задачами, оформлением работы (60-64 %); определением объекта и предмета, планированием исследования, подготовкой ребенка к выступлению (72-76 %). Практически не вызывает затруднений работа с различными источниками информации, проведение экспериментов, формулировка выводов по результатам исследования, подготовка текста выступления и сопровождающей его презентации (80-88 %). Но у 76 % стажёров возникают сложности в создании условий для самостоятельного выполнения ребёнком исследования (*тьюторская позиция*). В рамках стажёрской площадки разбирается тема «Технология индивидуального маршрута исследовательской деятельности обучающегося», в основе технологии – планирование результатов развития обучающихся на основе проведения мониторинга развития исследовательских компетенций. В Центре «Созвездие», где применяется *технология индивидуальных маршрутов исследовательской деятельности обучающихся*, педагоги научились в практической деятельности постановке целей и задач развития обучающихся. К сожалению, учителя школ данную тему изучают только теоретически.

Положительный результат – 92 % педагогов, обученных на стажёрской площадке, представляют работы детей на школьные и 45 % – на районные конференции. В результате обучения на стажёрской площадке 64 % педагогов отметили, что занятия способствовали формированию новых и совершенствованию имеющихся компетенций, 25 % педагогов отметили, что занятия способствовали только совершенствованию имеющихся компетенций; 98 % педагогических работников удовлетворены полностью качеством полученной образовательной услуги и содержанием программы и 92 % полностью устроили формы (способы, технологии) обучения. Таким образом, сопровождая ребёнка в исследовательской деятельности, педагог должен обладать не только знаниями по основам научного исследования, но и тьюторской позицией. *Тьюторская позиция* – профессиональная компетенция, которая в современном образовании должна стать ведущей. *Позиция обучающегося* – это позиция субъекта саморазвития. Тьюторская позиция должна проявляться также и у организаторов семинаров для педагогов. Результат деятельности тьютора – самостоятельность тьюторанта в исследовательской деятельности.

## **Система работы по организации наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь»**

**Аннотация.** Представлен опыт внедрения целевой модели наставничества в организации дополнительного образования детей МОУ ДО ЦДТ «Витязь», г. Ярославль. Для молодых педагогов большую трудность составляют психологическая и компетентностная адаптации, формирование собственного стиля преподавания, выстраивание гармоничных отношений с педагогическим коллективом, родительским и ученическим сообществом. Описана программа внедрения системы (целевой модели) наставничества. При организации наставнической работы специалистов учитываются факторы, влияющие на формирование профессиональных компетенций наставляемого, поддерживается практика самостоятельного выбора наставника молодым специалистом, дорожные карты составляются с учётом профессионального дефицита наставляемого. Представлено взаимодействие молодого специалиста и опытного педагога.

**Авторы-составители:** Мирошникова Марина Владимировна, директор, Сальникова Ольга Дмитриевна, заведующий отделом методического и психологического сопровождения образовательного процесса, МОУ ДО ЦДТ «Витязь», г. Ярославль, Уланова Галина Александровна, проректор по образовательной деятельности ГАУ ДПО ЯО ИРО, г. Ярославль.

На сегодняшний день сфера дополнительного образования детей в России переживает период реформирования, активного развития, совершенствования. Нормативные документы последних лет, регламентирующие государственную образовательную политику, указывают на необходимость обновления содержания и технологий дополнительного образования детей в соответствии с заказом личности, общества, государства.

Система (целевая модель) наставничества включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством, нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», а также в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование». Срок внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации – конец 2022 года.

Сверхзадача педагога дополнительного образования состоит в формировании личности обучающегося. А чтобы эту сверхзадачу решить, педагог сам должен самосовершенствоваться, развиваться духовно. «Хотите воспитывать

в ребёнке доброту – будьте добрыми. Хотите воспитывать великодушие, благородство – будьте великодушными и благородными. Трудолюбие хотите зародить – будьте трудолюбивыми», – пишет Ш. А. Амонашвили[1].

Молодым (начинающим) педагогам очень трудно профессионально состояться в современном мире. Им приходится не только ориентироваться в нормативных правовых документах, регламентирующих деятельность педагога, владеть методикой и современными образовательными технологиями, но и завоевывать авторитет среди воспитанников, родителей, коллег, формироваться как яркая самобытная личность. Наиболее эффективной формой деятельности, направленной на развитие личности молодого (начинающего) специалиста, является наставническая работа. Наставническая работа в системе дополнительного образования с молодыми (начинающими) специалистами имеет свои особенности. Реальность такова, что сегодня лишь небольшое число педагогов, работающих в организациях данного профиля, имеют специальную профессиональную подготовку и педагогическое образование, владеют знаниями возрастных и психологических особенностей детей. Таким образом, вступая в профессиональную среду, молодой (начинающий) педагог вынужден в кратчайший срок пройти период адаптации и показать результаты. В связи с этим наставничество в организациях дополнительного образования детей решает задачу по оказанию помощи молодым (начинающим) педагогам в профессиональной адаптации и созданию условий для их профессионального становления и роста.

Таким образом, существует противоречие между необходимостью повышения профессионального мастерства педагогов дополнительного образования и недостаточной разработанностью в педагогической практике концептуально-методологического и нормативного правового статуса наставничества, что существенно затрудняет его «превращение» в широкое социально-педагогическое явление.

**Цель данной работы:** внедрение системы (целевой модели) наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь».

Объект исследования: программа внедрения системы (целевой модели) наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь».

Предмет исследования: комплекс средств внедрения системы (целевой модели) наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь».

В связи с этим были поставлены задачи:

1. Обосновать сущность, методологические основы и ключевые положения наставничества.

2. Обобщить опыт работы МОУ ДО ЦДТ «Витязь» по внедрению наставничества в учреждении дополнительного образования.

3. Разработать программу внедрения системы (целевой модели) наставничества в МОУ ДО ЦДТ «Витязь» и описать риски внедрения системы (целевой модели) педагогических работников в МОУ ДО ЦДТ «Витязь» и пути их минимизации.

Рассмотрев теоретические подходы к понятию сущности и содержанию наставничества в учреждении дополнительного образования, можно сделать следующие выводы:

1. Дополнительное образование – составная часть образовательной системы государства, подчиняющаяся общим законам, закономерностям и государственным требованиям, одним из которых является ответственность образовательного учреждения за качество образования детей.

2. Успешная работа учреждения дополнительного образования неосуществима без постоянного совершенствования деятельности, без внедрения системы наставничества.

3. Для того чтобы быть конкурентноспособным и обеспечивать свое развитие, педагог дополнительного образования должен постоянно совершенствовать свои знания, профессиональные умения и навыки, уметь на высоком уровне комплексно и творчески решать сложные профессиональные задачи.

4. Руководителю образовательной организации необходимо способствовать повышению профессиональных умений, необходимых для успешной деятельности педагогов дополнительного образования.

Одним из элементов повышения квалификации педагогических работников является наставничество, включающее все виды обучения, предоставляемые организацией для повышения профессиональных умений своих сотрудников.

В 2020-2021 году в организации начали работу 7 молодых специалистов, которые нуждались в начале профессионального пути и в личностной, и профессиональной поддержке. В этот момент педагогам была необходима максимальная поддержка, способная снизить риск смены молодым специалистом сферы деятельности. Наибольшую трудность составляли психологическая и компетентностная адаптации, формирование собственного стиля преподавания, выстраивание гармоничных отношений с педагогическим коллективом, родительским и ученическим сообществом.

Именно поэтому в МОУ ДО ЦДТ «Витязь» с сентября 2020 года началось внедрение традиционной системы наставничества, которая предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным, имеющим необходимые ресурсы и навыки, готовым оказать разностороннюю поддержку в планировании работы по профессиональному развитию молодого педагога.

В центре «Витязь» сложилась практика самостоятельного выбора наставника молодым специалистом, что происходит в ходе знакомства и активной групповой работы с коллегами на ежемесячных методических советах, посвященных различным актуальным вопросам дополнительного образования. Например:

- «Содержание дополнительного образования детей: ориентация на будущее»;
- «Наставничество как образовательный тренд современности».
- «Профилактика профессионального выгорания педагогов».
- «Образовательные технологии современного педагога-наставника».

В начале работы наставнической пары происходит определение и описание образовательного дефицита молодого педагога: чаще всего это небольшой опыт или отсутствие опыта работы в должности педагога дополнительного образования, педагога-организатора; слабое знание нормативной базы образова-

ния, санитарных норм, эффективных форм организации досуга, технологий организации совместной деятельности с родителями; написание дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, программ деятельности педагога-организатора, разработка сценариев досуговых мероприятий в соответствии с современными требованиями; неумение оценивать результативность педагогической деятельности; отсутствие опыта прохождения аттестации или участия в конкурсах профессионального мастерства.

Совместно с наставником определяется цель и задачи профессионального развития молодого педагога, а также цель и задачи сопровождения. С учетом профессионального дефицита наставляемого составляется дорожная карта, в которой прописывается содержание деятельности по месяцам и ожидаемые результаты её реализации.

	<b>Молодой педагог, наставляемый</b>	<b>Наставник</b>
<b>Цель</b>	максимально полное раскрытие потенциала личности, необходимо для успешной личной и профессиональной самореализации, и восполнение профессионального дефицита наставляемого	повышение профессионального потенциала и уровня педагогического мастерства молодого педагога, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне
<b>Задачи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение профессионального мастерства: изучение нормативных документов дополнительного образования, написание ДООП, программ деятельности педагога-организатора в соответствии с нормативными документами, прохождение курсов повышения квалификации, участие в методических советах, подготовка к аттестации;</li> <li>- творческое использование передового педагогического опыта в собственной деятельности: наработка и распространение собственного опыта через открытые занятия и мероприятия, участие в конкурсах профессионального мастерства;</li> <li>- формирование потребности изучать методику построения и организации массовых мероприятий, заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организация атмосферы включённости молодого специалиста в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;</li> <li>- развитие интереса к методике построения и организации результативного образовательного процесса;</li> <li>- повышение мотивации для творческого использования передового педагогического опыта в своей деятельности;</li> <li>- повышение интереса к педагогической деятельности в целях закрепления молодого педагога в образовательной организации;</li> </ul>



Ожидаемый результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень включённости молодого специалиста в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;</li> <li>- повышение уровня удовлетворённости собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;</li> <li>- рост числа собственных профессиональных достижений: участие в конкурсах профессионального мастерства, наличие статей, исследований, методических разработок молодого специалиста, участие в конференциях;</li> <li>- качественное улучшение результатов обучения, наличие достижений обучающихся от участия в творческих конкурсах различного уровня;</li> <li>- конструктивное общение с педагогическим и родительским сообществами;</li> <li>- интерес к педагогической деятельности: обретение сопровождаемым способности к самостоятельным действиям, решению проблем, преодолению барьеров, самоуправлению процессами собственного развития, образования, карьерного роста и т.д.;</li> <li>- развитие личного, творческого и педагогического потенциала наставнической пары</li> </ul>
---------------------	--

Как правило, следование дорожной карте, в которой прописывается содержание деятельности по месяцам и ожидаемые результаты её реализации, позволяет молодому специалисту в течение учебного года выйти на новый качественный уровень в своей педагогической деятельности: пройти курсы повышения квалификации, принять участие в конкурсах профессионального мастерства («Воспитать человека», «Палитра методических идей», «Формула профессионального успеха» и др.), пройти аттестацию и защитить соответствующую квалификационную категорию, повысить свой компетентностный уровень: «прокачать» коммуникативную, методическую, креативную, управленческую, мотивирующую, ИКТ-компетенции, овладеть современными образовательными технологиями, эффективными формами организации досуга, технологиями организации совместной деятельности с родителями.

При организации наставнической работы наиболее эффективным стал принцип поэтапного включения молодых (начинающих) коллег в совместную деятельность с учётом специфики и направления их деятельности. Для них были поставлены разные цели и задачи, заданы индивидуальные траектории профессионального роста на основе дорожной карты. В течение двух лет в реализацию программы вливались всё новые и новые педагоги, поэтому к началу её основного этапа одни наставляемые полностью прошли обучение, другие – на середине пути, третьи – у его начала. Залог успешной реализации любой педагогической деятельности – правильный выбор принципов, приёмов, форм и методов работы.

Практика показала, что в условиях подготовки к различным конкурсным мероприятиям педагогам требуется значительно меньше времени для профессионального становления и развития, нежели в обычном рабочем режиме. Педагог мобилизует силы, проявляет колоссальную ответственность перед самим собой, коллегами, организацией. Принимая участие в профессиональном конкурсе, он совершает огромный скачок в методическом, практико-воспитательном и об-

разовательном развитии. Отмечается заметный личностный рост. Интересно, что спустя год – два после участия в конкурсах профессионального мастерства, траектория развития у зрелых (опытных) и молодых (начинающих) педагогов строится по-разному. Большая часть опытных педагогов теряет запал, словно конкурсное испытание было пиком их профессиональной карьеры (да и согласие на участие в конкурсах такого рода они дают с большой неохотой). Совсем по-другому обстоит дело с молодыми педагогами. Через год – два работы они сами изъявляют желание участвовать в конкурсных мероприятиях. При подготовке смело пробуют новые приёмы, методы, технологии педагогической деятельности. Имея большой творческий потенциал и высокий уровень работоспособности, они эффективно внедряют полученный опыт в свою деятельность, продолжают своё развитие. Анализ работы за два года показал, что наиболее эффективной формой взаимодействия с молодыми (начинающими) педагогами является индивидуальная работа, возраст участников – до 35 лет. Стаж их работы в организации дополнительного образования 0–3 года.

*Основные формы и методы индивидуальной работы наставника:*

1. Индивидуальная помощь в изучении нормативных документов, овладении эффективными приёмами выполнения трудовых обязанностей, исправлении ошибок, устранении недостатков, а также в решении вопросов трудовой деятельности. Помощь может быть оказана в форме совета, разъяснения, показа, тренировки, пожелания, совместного выполнения отдельных поручений, обязанностей и т.д. Оказание помощи в выработке способности решать задачи в нестандартных ситуациях, в проявлении и развитии его творческих способностей наставляемого.

2. Личный пример наставника в безупречном выполнении трудовых обязанностей, требований нормативных актов, высокой дисциплинированности и требовательности к себе, внимательном отношении к коллегам, к обучающимся и их родителям, постоянном повышении своего профессионального и культурного уровня, строгом соблюдении трудовой дисциплины. Выстраивание доверительных отношений с наставляемым.

3. Изучение личности наставляемого – при наблюдении в ходе повседневного общения, при взаимодействии с коллегами, руководством, обучающимися.

4. Корпоративное общение. Совместное посещение исторических и культурных мест, выставок, спортивных соревнований. Знакомство с историей и традициями учреждения.

Можно часами с интересом и наслаждением смотреть, как под руками мастера глина превращается в прекрасный сосуд, но, пожалуй, это будет грубоватой метафорой, отражающей процесс взаимодействия опытного наставника и молодого педагога. Здесь не столько работают руки, сколько голова, сердце, душа. И в этом процессе для наставника важно не повторить себя в молодом педагоге, а помочь ему найти собственный стиль работы, не продиктовать верное решение, а направить, подтолкнуть к поиску своего, не давить авторитетом, а выстроить доверительные отношения, на которых и строится наставничество. А главное – помнить себя молодым, начинающим педагогом, а значит, быть открытым новым идеям, веяниям, находить точки совместного роста для общего дела воспитания и образования детей.

**Анкета «Планирование повышения профессионального мастерства»**

*Уважаемые коллеги! Просим вас ответить на вопросы анкеты. Это поможет спланировать содержание персонализированной программы на следующий год, оптимально учитывая потребности каждого молодого специалиста.*

Образование \_\_\_\_\_

Педагогический стаж \_\_\_\_\_

1. Оцените свои потребности в знаниях и умениях в следующих структурных элементах педагогической деятельности:

Элементы педагогической деятельности	0	1	2
Проектировочный (целеполагание, постановка педагогических задач)			
Конструктивный (отбор содержания, средств обучения)			
Коммуникативный (организация взаимоотношений, формы и методы педагогического общения)			
Организационный (процесс и формы обучения/воспитания; управление)			
Гностический («знаниевый») (изучение личности, новых педагогических систем и технологий, методик)			

2. Хотите ли Вы расширить и углубить знания по следующим вопросам теории:

- Основы психолого-педагогических знаний.
- Современные теории и концепции образования, воспитания и развития.
- Современные подходы к воспитанию и развитию личности.
- Возрастная и специальная педагогика, физиология, гигиена.
- Основы психолого-педагогического диагностирования.
- Специфика интересов и потребностей воспитанников, основы формирования их творческой деятельности.
- Свой вариант \_\_\_\_\_

3. Хотите ли Вы совершенствовать умения в следующих вопросах практики:

- Владение педагогическими и специальными современными методами и приёмами обучения и воспитания.
- Создание условий для проявления самостоятельности и реализации творческих возможностей воспитанников.
- Самостоятельная разработка и внедрение педагогических технологий.
- Владение приёмами планирования и организации самовоспитания и самообразования воспитанников.
- Измерение результатов педагогического процесса.
- Свой вариант \_\_\_\_\_

## **Виртуальное наставничество: новый подход к организации наставничества в дополнительном образовании**

**Аннотация.** Повышению уровня профессиональных компетенций педагогических работников в «Центре детского и юношеского технического творчества» города Рыбинска уделяется большое внимание. Существенная роль в этой деятельности принадлежит наставничеству. С целью создания условий для постоянного совершенствования деятельности педагогических работников, формирования у них мотивации и готовности к продвижению по индивидуальной траектории профессионального развития педагогическим коллективом выбрано виртуальное наставничество, один из инновационных видов организации наставнической деятельности с использованием информационно-коммуникационных технологий.

**Авторы-составители:** Баранова Ольга Анатольевна, и.о. директора МБУ ДО «Центр детского и юношеского технического творчества», Жукова Наталия Николаевна, методист МБУ ДО «Центр детского и юношеского технического творчества», г. Рыбинск.

Современная система образования предъявляет новые требования к деятельности педагога дополнительного образования: он должен обладать целым рядом профессиональных компетенций, содержание которых отражено в профессиональном стандарте «Педагог дополнительного образования детей и взрослых». Начинающему трудовую деятельность специалисту необходима профессиональная помощь в овладении педагогическим мастерством, в освоении функциональных обязанностей педагога, особенно, если он не имеет педагогического образования. В решении задач по повышению уровня профессиональных компетенций педагогических работников системы дополнительного образования существенная роль принадлежит наставничеству, которое становится неотъемлемой частью корпоративной культуры любой образовательной организации.

В муниципальном бюджетном учреждении дополнительного образования «Центр детского и юношеского технического творчества» города Рыбинска наставничество осуществляется более 10 лет, но в настоящее время эта деятельность меняется: усиливается роль наставника [3], актуальными становятся альтернативные традиционным подходы к передаче знаний и навыков между людьми [1], появляются новые типы и виды наставничества.

Переход к цифровизации системы образования, развитие возможностей электронных и сетевых ресурсов предоставляют наставникам возможность использования удалённого формата передачи своего опыта наставляемым. Виртуальное (дистанционное) наставничество является одним из инновационных видов организации наставничества. Это технология профессиональной подготовки сотрудников, осуществляемая их более опытными коллегами в удалённом формате посредством цифровых инструментов [2]. Виртуальное наставничество обеспечивает непрерывное профессиональное и творческое общение участников наставнической деятельности, предусматривает индивидуальную траекторию развития каждого наставляемого на основе выявленных дефицитов и возможность общения одного наставляемого с несколькими наставниками,

а также одного наставника с одним или несколькими наставляемыми. Любой сотрудник самостоятельно может обратиться к наставнику за советом или ресурсами, когда у него возникает такая необходимость. Подобно традиционному наставничеству, наставники консультируют и направляют наставляемых в отношении их профессионального и личностного развития.

Выбор виртуального наставничества педагогическим коллективом «Центра технического творчества» обусловлен рядом факторов:

- 30% педагогов дополнительного образования нашей организации являются совместителями, которые проводят занятия 1 или 2 раза в неделю в вечернее время;

- 20% педагогических работников являются молодёжью до 35 лет, больше склонной к сетевому общению.

Дистанционный вид наставничества способствует:

- обеспечению доступности информационных материалов для наставляемых «Центра технического творчества» в удобное для них время;

- появлению возможности регулярного консультирования наставляемых по вопросам разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов и развития дефицитных компетенций;

- мотивации педагогов на самообразование и саморазвитие.

Использование дистанционного вида наставничества создает условия для повышения эффективности наставнической деятельности.

Для эффективной организации деятельности в рамках виртуального наставничества в нашей организации создан специальный сайт на платформе Tilda, размещённый по адресу <http://project1735416.tilda.ws/>, который способствует быстрому обмену информацией при возможности асинхронного (отложенного до более удобного времени) режима взаимодействия. Для качественной подготовки педагога к сложной полифункциональной деятельности выбрано направление «профессиональное наставничество в процессе разработки и реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ». На сайте представлены нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность педагогических работников, а также диагностические и методические материалы для организации деятельности по реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ разных направленностей.

Кроме возможности взаимодействия посредством представленного ресурса, наставник и наставляемый общаются с помощью популярных мессенджеров, электронной почты, социальной сети ВКонтакте, где создана группа «Наше техническое творчество», и локальной сети, пользователями которой являются только работники «Центра технического творчества».

В 2022-023 учебном году особенно эффективной стала реализация персонализированной программы виртуального наставничества в тандеме методист – педагог дополнительного образования при подготовке к региональному конкурсу «Лучшие практики дополнительного образования детей». Разработанные материалы получили высокие оценки экспертов, что позволило автору стать призёром конкурса.

Важной составляющей любого дистанционного взаимодействия в процессе наставничества становится регулярная коммуникация, оперативная «обратная связь» между субъектами. И наставники, и наставляемые отмечают, что им «нравится общаться в рамках виртуального наставничества, т.к. оно не ограничено временем и местом встречи. Получить консультацию или познакомиться с востребованными материалами можно даже в дороге. Главное, чтобы под рукой был любой гаджет и выход в Интернет».

Виртуальное наставничество для наставников – это эффективный способ повышения своей квалификации и развития востребованных компетенций в области дистанционного обучения как детей, так и взрослых. Виртуальное наставничество для наставляемых – это высокий уровень включённости в педагогическую деятельность, развитие личного и творческого потенциала. Благодаря виртуальному наставничеству сокращается время на адаптацию молодых и начинающих педагогов в новой для них профессиональной среде.

Результатом правильной организации работы наставника является высокий уровень включённости молодого специалиста в педагогическую работу, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Наставляемый получает необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Основываясь на практических наблюдениях, можем сделать вывод, что виртуальное наставничество способствует оказанию разносторонней помощи педагогам, носит индивидуализированный характер, позволяющий гибко реагировать на профессионально-личностные запросы и потребности педагогов, формировать позитивные профессиональные установки.

#### *Библиографический список*

1. Вайндорф-Сысоева, М. Е., Чекалина, Т. А., Лебедеко, А. В. Система дистанционного наставничества как средство профессионального развития педагогов / М. Е. Вайндорф-Сысоева, Т. А. Чекалина, А. В. Лебедеко // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2020. — № 4 (40). — с. 115 — 120. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-distantsionnogo-nastavnichestva-kak-sredstvo-professionalnogo-razvitiya-pedagogov>

2. Дистанционное наставничество. — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/distantsionnoe-nastavnichestvo/> © Блог ВІТОВЕ

3. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» — URL: [https://rybcdutt.edu.yar.ru/nastavnichestvo/pismo\\_\\_minprosveshcheniya\\_rf\\_ot\\_23\\_01\\_2020\\_n\\_mr-42\\_02\\_mr\\_metodologiya.pdf](https://rybcdutt.edu.yar.ru/nastavnichestvo/pismo__minprosveshcheniya_rf_ot_23_01_2020_n_mr-42_02_mr_metodologiya.pdf)

## **Наставничество: коучинговый подход на примере сопровождения и поддержки молодых педагогов дополнительного образования**

**Аннотация.** В практике описан коучинговый подход как технология раскрытия потенциала с одной стороны и технология достижения целей с другой. Является эффективным инструментом, который позволяет выстроить в единый вектор работу с молодым педагогом. Инструменты коучинга использовались авторами для работы с целями и ресурсами, для работы с текущим дефицитом, а в качестве способа создания помогающего окружения использовалась «5 шаговая модель наставничества».

**Автор-составитель:** Халилова Наталья Юрьевна, методист, педагог-психолог МОУ ДО ЦДТ «Юность».

Возрождение наставничества в образовательных учреждениях страны началось в 2019 году, когда в рамках национального проекта «Образование» была разработана методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность. На данный момент, актуальность и востребованность инструментов наставничества в системе дополнительного образования только растет. Так, в «Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г.» [3] на I этапе её реализации в 2022-2024 гг. планируется:

- создать институт наставничества в системе дополнительного образования детей;
- реализовать меры поддержки молодых специалистов, работающих в системе дополнительного образования детей, в их педагогической деятельности и профессиональном развитии.

Эти две задачи неслучайно поставлены рядом. Проблема адаптации молодых специалистов и сохранения кадров в педагогических коллективах до сих пор не потеряла своей актуальности, а наставничество можно рассматривать как один из эффективных методов решения этой проблемы [1].

В статье будет представлен опыт работы с молодым педагогом в программе наставничества Центра, обозначены основные идеи и принципы, лежащие в основе взаимодействия наставнической пары и практические инструменты работы.

Программа наставничества существует в МОУ ДО ЦДТ «Юность» с октября 2020 года. Целью программы является восполнение профессионального и (или) образовательного дефицита у педагогических работников Центра. Согласно методологии наставничества сущность деятельности наставника в образовании включает педагогическую поддержку и устранение внутренних образовательных дефицитов сопровождаемых [4].

В зависимости от типа образовательного дефицита сроки его преодоления могут быть разные: месяц, несколько месяцев, полгода, т.е. наставник и наставляемый могут работать в гибких временных рамках. Но длительное сопровождение молодого педагога, особенно если он только пришел работать в органи-

зацию, более эффективно, поэтому в качестве временных рамок для наставнической пары был выбран один учебный год.

Система дополнительного образования – это система, ориентированная, прежде всего, на сотворчество педагога и обучающегося, на раскрытие внутреннего мира ребенка, направленная на его самореализацию, профессиональное и социальное самоопределение. Поэтому умение использовать в своей практике личностно-ориентированный подход можно отнести к профессионально важным качествам педагога дополнительного образования.

Обозначим основные положения *концепции личностно-ориентированного обучения*:

- познание себя;
- готовность к неопределенностям и изменениям, умение рассчитывать свои жизненные ресурсы;
- умение видеть в других субъектов, учитывать окружающую среду;
- отношение к себе как к деятелю, умение взять на себя ответственность;
- проработка своей позитивной Я-концепции, понимание своего профессионального пути.

Важно, чтобы в работе наставнической пары этот подход был реализован, а качественно это может сделать только опытный педагог, владеющий инструментарием личностно-ориентированного обучения. Поэтому работа с молодыми педагогами была реализована через традиционную модель наставничества, когда наставником стал опытный специалист – методист, психолог, имеющий успешный опыт решения жизненных и педагогических задач.

Для становления молодого педагога как специалиста системы дополнительного образования, была поставлена задача преодоления образовательного дефицита через укрепление профессиональной позиции, повышение методической компетенции и раскрытие внутренних потенциалов.

Задача была реализована через оказание психологической и методической поддержки, направленной:

- на актуализацию и раскрытие внутренних ресурсов, в том числе не задействованных в профессиональной деятельности;
- на работу с образовательным дефицитом как задачей развития, а не проблемой текущей деятельности;
- на планирование профессионального пути как способа актуализации индивидуальной мотивации.

В качестве основного инструмента работы в рамках концепции личностно-ориентированного обучения был использован коучинговый подход. Дадим краткие определения его основным понятиям.

*Коучинг* – форма консультативной поддержки, которая помогает человеку достигать *значимых для него целей* в оптимальное время путем мобилизации *внутреннего потенциала*, развития необходимых способностей и формирования новых навыков.

*Коучинговый подход* (философия коучинга), основные положения:

- 1) В человеке уже есть все необходимые ресурсы для достижения успеха.



- 2) Фокус на сильные стороны.
- 3) Обучение на успехе, а не на ошибках.
- 4) Ориентир на решение, а не на проблему.
- 5) Поиск поддерживающего окружения.

Резюмируя представленные выше определения, можно сказать, что коучинговый подход как технология раскрытия потенциала с одной стороны и технология достижения целей с другой, является эффективным инструментом, который позволяет выстроить в единый вектор работу с молодым педагогом. Поэтому инструменты коучинга использовались нами для работы с целями и ресурсами, а для работы с текущим дефицитом и в качестве способа создания помогающего окружения, где использовалась «5 шаговая модель наставничества» или «5-листник наставничества» (Рисунок 1)

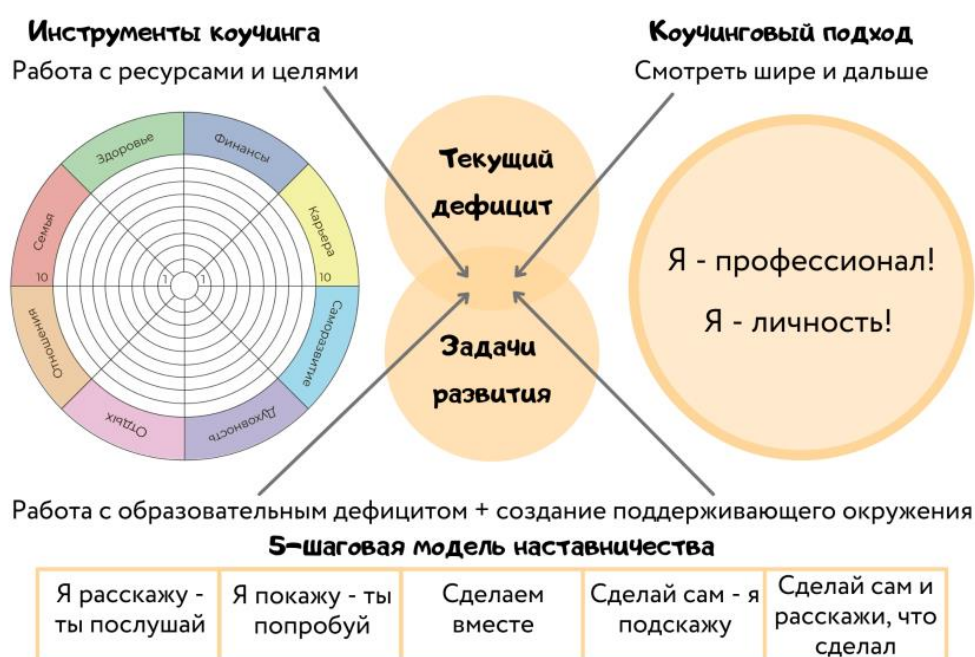


Рис. 1. Модель работы наставнической пары

Проделанную работу условно можно разделить на 3 этапа: диагностический, практический, рефлексивный.

*Диагностический этап.* Коучинговый подход на этом этапе помог молодому педагогу в формулировке собственных целей и задач: личных, профессиональных, задач на период работы в программе наставничества. Момент постановки целей самый ключевой и важный этап любой деятельности. От его правильности зависит весь цикл движения в желаемом направлении и, конечно, итоговые результаты, а низкая мотивация или ее отсутствие и вовсе делает всю дальнейшую работу нерезультативной.

Неправильно поставленная цель на этом этапе - это двойной риск:

- 1) риск не дойти до нее, из-за неправильно рассчитанных сил и недостаточной мотивации;

2) риск заполучить неуверенность в своих силах и негативный жизненный опыт, который потом может очень долго отражаться на профессиональной деятельности.

Для выявления профессиональных затруднений и образовательных дефицитов использовалось анкетирование: анкеты «Адаптация на рабочем месте», «Затруднения на начальном этапе профессиональной карьеры» [2]. В качестве вызывающих наибольшие трудности молодым педагогом были отмечены:

1) на уровне эмоционально-личностном – эмоциональная нестабильность и неуверенность, связанные с адаптацией на новом рабочем месте и с адаптацией к особенностям практической деятельности;

2) на уровне компетенций – наличие образовательного дефицита, выраженного в сложности подготовки и проведения занятий, недостаточности методической обеспеченности деятельности, ограниченности репертуара методических приемов и техник, дефицита готовых разработок занятий.

*Практический этап.* Работа по «5-листнику наставничества» помогла выстроить продуктивную работу с образовательным дефицитом. В качестве инструментов работы использовались: консультирование, методическая помощь, совместное проектирование учебных занятий, посещение наставником занятий молодого педагога и помощь в их проведении.

Коучинговый подход помог получить молодому педагогу доступ к ресурсам, не задействованным до этого момента в профессиональной деятельности, а также сместить фокус на ресурсное определение себя как специалиста: с «Я – молодой педагог, у меня не получается. Мне помогают, я справлюсь» на «Я – профессионал, я развиваю свое мастерство. Мне помогают, я расту».

*Рефлексивный этап.* На заключительном этапе коучинговый подход позволил молодому педагогу после рефлексии своего профессионального развития и оценки результатов работы в программе наставничества поставить новые задачи, определить для себя новые точки роста.

Результаты наставничества целесообразно представить на разных уровнях: молодой педагог, наставник, учреждение в целом.

Результаты молодого педагога:

- собран собственный «дидактический портфель»;
- по итогам работы над образовательным дефицитом написана статья в печатное СМИ;
- расширен контингент обучающихся, начата работа с еще одной возрастной категорией;
- создано новое образовательное направление и разработана дополнительная образовательная программа;
- начата работа по индивидуальному образовательному маршруту с одаренным ребенком.

Результаты наставника:

- совершенствование навыков взаимодействия и управления;
- систематизация имеющегося опыта;
- возможность увидеть новые пути решения типовых задач.

Результаты на уровне учреждения:

- адаптация молодого специалиста к условиям работы в учреждении;
- сохранение педагога в педагогическом коллективе;
- создание условий для реализации профессионального потенциала молодого педагога;
- направление этого потенциала на развитие самого учреждения.

Подводя итоги, можно сказать, что наставничество является эффективным методом сопровождения молодого педагога, легко внедряемым в систему работы учреждения. Наш опыт работы показал, что традиционный подход в виде «5-листника наставничества» отлично сочетается с коучинговым подходом, т.к. сама методология наставничества во многом схожа с философией коучинга, которая также ставит перед собой задачи раскрытия потенциала личности и роста профессионального мастерства. Объединение этих подходов является, на наш взгляд, эффективной рабочей моделью создания поддерживающего окружения для молодого педагога и сопровождения его в личном и профессиональном развитии.

#### *Библиографический список*

1. Наставничество в дополнительном образовании. / Материалы секции «Наставничество в дополнительном образовании» XXXI районной научно-практической конференции «Развитие воспитания и дополнительного образования в Адмиралтейском районе. Опыт. Находки. Перспективы». – СПб: ГБУ-ДО Дворец творчества «У Вознесенского моста», 2021. — 29 с.

2. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер. — Москва: Рыбаков Фонд, 2016. — 153 с.

3. Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г. и плана мероприятий по ее реализации: Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2022 г. № 678-р.

4. 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: Распоряжение Правительства РФ от 25 декабря 2019 г. № Р-145.

## **Наставничество в рамках деятельности профессиональных обучающихся сообществ**

**Аннотация.** Рассматривается создание профессиональных педагогических обучающихся сообществ в дошкольных образовательных учреждениях как относительно новое направление в профессиональном педагогическом образовании. Представлен опыт создания профессионального обучающегося сообщества (ПОС) в дошкольных образовательных учреждениях Тутаевского муниципального района через создание рабочих групп педагогов, экспертов, деятельность которых состоит в совместном анализе и планировании педагогических практик с целью повышения профессиональной компетентности педагога.

**Автор-составитель:** Скворцова Н. А. методист ИОЦ, Тутаевский муниципальный район.

В связи с усилением «внешних вызовов» по отношению к системе образования, связанных, например, с повышением его качества и доступности, в педагогической среде все чаще поднимается вопрос об использовании внутренних ресурсов региональных (муниципальных) систем образования для решения актуальных задач обучения, воспитания и развития обучающихся. В качестве одного из таких внутренних ресурсов являются педагогические обучающиеся сообщества, в которых педагоги способны обсуждать, предлагать, находить решения этих самых актуальных и новых задач. Они участвуют в «запуске» и реализации инновационных образовательных проектов, которые, в свою очередь, выступают инструментами повышения качества образования обучающихся и одновременно профессиональной компетентности специалистов.

Нельзя сказать, что всё благополучно в реализации идеи объединения ресурсов и обмена опытом профессиональных работников. Например, существуют разные мнения о том, что педагоги часто не испытывают профессионального интереса к другим коллегам, искренне полагая, что они, за редким исключением, не смогут ничему новому научиться и узнать что-то полезное. Действительно, существуют противоречия между выраженной тенденцией появления профессиональных сообществ как определенных интегрированных профессиональных ресурсов, готовых отвечать на вызовы современному образованию, с одной стороны, и негативным (или равнодушным) отношением к подобным инициативам, с другой.

Механизмы решения этих задач могут быть созданы только общими усилиями заинтересованных участников. Выход видится в организации педагогических обучающихся сообществ разной направленности, которые готовы создавать, проектировать варианты решений, изучать новый опыт и предлагать его для использования другим. Стратегия современного образования заключается прежде всего в предоставлении равных возможностей в получении качественного образования всем обучающимся. В свою очередь международные исследования PISA свидетельствуют о том, что «качество образования в основном определяется качеством профессиональной подготовки педагогов» [1, с. 39].

Идея профессионального педагогического обучающегося сообщества была сформулирована в конце 90-х годов XX века в исследованиях С. Хорда,

М. Кочран-Смит, Р. Дюфура и других [3]. В настоящее время основная идея создания таких сообществ заключается в вовлечении всех участников образовательного процесса (педагогов, администрации образовательной организации, родителей и обучающихся) в совместное проектирование образовательных программ, методологии, образовательной среды. Зарубежные исследователи делают акцент на важности изучения новых методик и подходов, на организации коллективной работы и ответственности, на необходимости создания эффективных условий и форм обучения и повышении квалификации всех участников образовательного процесса [3].

Отечественные исследования профессиональных педагогических обучающихся сообществ представлены в работах Б. С. Гершунского, где рассмотрены такие понятия, как «педагог-исследователь», «обучающееся сообщество».

В настоящее время на первый план выходит такое понятие, как дефицит компетенций: именно осознание педагогом своих дефицитов становится стимулом к профессиональному образованию и гарантом эффективного прироста компетенций в соответствии с потребностями педагога.

При создании педагогического обучающегося сообщества мы исходили из необходимости организации системы работы с актуальными профессиональными проблемами педагогов в режиме «здесь и сейчас». Профессиональные затруднения педагоги обозначили, вместе составили план работы сообщества по данным проблемам. Выбрали наиболее волнующую проблему и приступали к ее решению. Когда все волнующие вопросы по данной теме были решены, переходили к следующей. Именно таким образом мы решили те дефициты, которые были у педагогов в течение года.

Прежде чем перейти к описанию нашего опыта по созданию профессионального педагогического обучающегося сообщества в Тутаевском муниципальном районе, необходимо сказать о важности самого понятия «сообщество». Это не только «множество людей, общающихся между собой» [2, С. 63], но и объединение людей, народов или государств, имеющих общие интересы, цели.

Профессиональное сообщество – это группа людей из двух и более человек, которые регулярно вступают между собой в контакт (лично или виртуально) с целью обмена опытом и практиками, которые применяют в профессиональной сфере.

С целью развития профессиональной компетентности педагогов, решения конкретных профессиональных дефицитов и затруднений на основе взаимообучения и обмена практикой в дошкольных учреждениях Тутаевского муниципального района в сентябре этого года были созданы объединения педагогов – профессиональные обучающиеся сообщества (ПОС). Педагог становится субъектом собственного профессионального развития: объективно оценивает уровень сформированности своих компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности.

В результате исследования профессиональных дефицитов педагогов были созданы следующие ПОС:

«Проектная деятельность в ДОУ» – ориентировано на процесс и результат: проекты, ориентированные на ребенка, встроенный баланс инициативы

взрослых и инициативы детей в организации детской деятельности, намечены пути перехода от вербального обучения к познанию в действии.

«Новые технологии для нового поколения» – создано для внедрения новых технологий в образовательный процесс, что способствует более эффективному развитию и воспитанию ребенка. В план работы включили изучение новых технологий, апробацию их на практике, обмен успешными практиками и отбор эффективных.

«Среда – третий учитель» – объединило педагогов, заинтересованных развитием предметно-пространственной среды (РППС) с учётом требований ФГОС ДО и потребности детей. Деятельность ПОС направлена на изучение инструментов оценки качества дошкольного образования ECERS-R (учимся выявлять дефициты организации среды), применение опыта коллег по организации развития пространственной среды. Спланированы стратегические сессии (обсудили смысл «перезагрузки» среды, обозначили «барьеры», поставили для себя «задачи», спланировали «первые шаги» по изменению РППС).

*Методы работы ПОС* основываются на использовании следующих инструментов:

1. Сторителлинг, от англ. «рассказывание историй». Этот метод представляет собой способ передачи информации и нахождение смысла посредством рассказа и анализа различных историй, которые специальным образом подбираются под задачу, требующую реализации.

2. Нетворкинг. Элементы нетворкинга применяются для создания сети контактов и необходимых связей с экспертами, специалистами и просто интересными людьми для эффективного решения трудных вопросов и проблем.

3. Обратное планирование: отталкиваемся от результата, которого хотим достичь.

*Результаты.* В совместной деятельности педагоги сообщества анализируют, планируют и реализуют педагогические практики с целью повышения профессиональной компетентности.

Одним из важных направлений в деятельности педагогического сообщества является привлечение специалистов разного уровня, профессионалов, экспертов (при необходимости), которые обеспечивают групповое обучение.

Схема работы ПОС заключается в прохождении нескольких этапов и представлена на рисунке. (Модель Action Research)

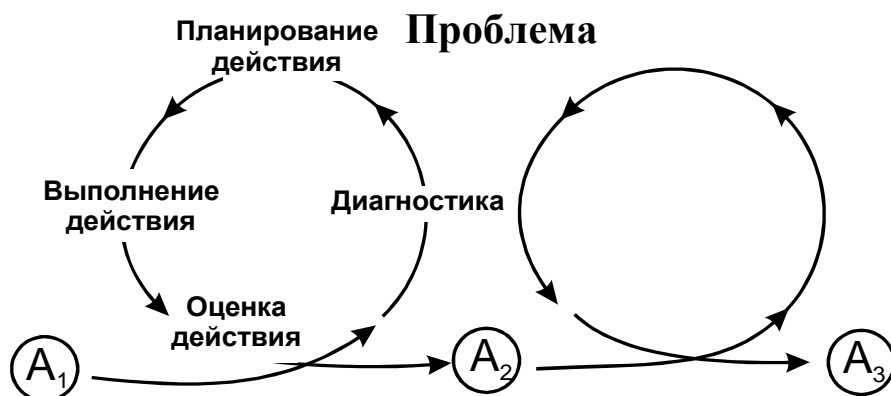


Рис. Этапы работы ПОС

Первый этап-выявление проблем и затруднений у педагогов, с которыми им пришлось столкнуться.

На втором этапе происходит совместное планирование работы (подбор специалистов при необходимости). Этот этап работы очень важен, так как от точности постановки проблемы зависит эффективность её решения и продуктивность работы в целом. Если выбранные механизмы решения проблемы окажутся малоэффективными или вовсе не эффективными, то обратившийся педагог не получит результата от сотрудничества и потеряет интерес к работе ПОС.

На третьем этапе происходит совместная работа педагогов, направленная на поиск путей решения обозначенной проблемы, обмен информацией и взаимообучение. В процессе работы каждый участник имеет возможность поделиться своим опытом, идеями и наработками. Редко определенная проблема или сложность, вынесенная на повестку, являются уникальными, так или иначе кому-то уже приходилось сталкиваться с подобными проблемами и вопросами, поэтому любой опыт может помочь в поиске решения.

На завершающем этапе работы ПОС происходит оценка эффективности деятельности и оформление решения рассмотренной проблемы в готовый методический материал (статья, методическое пособие, мастер-класс и т.д.). После чего материал публикуется на сайте педагогического сообщества, чтобы ознакомиться с ним могло большее количество педагогов. Конечно, при завершении работы над проблемой необходимо убедиться, что педагогу, озвучившему данную проблему, понятно ее решение и он обладает необходимыми инструментами и знаниями, только тогда вся работа сообщества имеет смысл.

## **Наставничество как искусство «маленьких шагов» в работе наставнической пары**

**Аннотация.** В предложенном материале описан опыт реализации программ наставничества по традиционной модели «опытный – молодому». Идея «маленьких шагов», содержащая советы по постепенному продвижению в профессии, способствует формированию собственного понимания профессии начинающим педагогом.

**Авторы-составители:** наставническая пара МОУ «Средняя школа № 89» г. Ярославль: Лыжина Юлия Михайловна, учитель начальных классов, наставник, Балогланова Эльмира Гамидовна, учитель начальных классов, молодой педагог, тьютор Сасарина Екатерина Евгеньевна, старший методист ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО ИРО.

Поддержка молодых педагогов в форме наставничества реализуется в МОУ «Средняя школа № 89» г. Ярославля с 2015 года. Образовательная организация апробирует традиционную модель наставничества «опытный-молодому». Основная цель наставничества - развитие профессиональных умений и навыков молодых специалистов, оказание методической поддержки в повышении общедидактического и методического уровня организации учебно-воспитательной деятельности и создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого специалиста в условиях современной школы.

Многие образовательные организации рассматривают систему наставничества лишь как инструмент адаптации молодых педагогов. Мы считаем, что это связано в первую очередь с отсутствием достаточной информации о новых подходах к организации наставничества в современных образовательных организациях, тем самым делая данную проблему актуальной. С нашей точки зрения, реализация программы наставничества позволяет школе иметь ряд преимуществ. Мы рассматриваем наставничество как эффективный инструмент, который позволяет образовательной организации сохранить успешный опыт педагогов, передать его молодым специалистам, тем самым обеспечив преемственность поколений в решении актуальных образовательных задач.

Ценностные ориентиры деятельности нашей наставнической пары определяются двумя целевыми установками:

- формирование психологических условий развития общения и сотрудничества: уважение, доброжелательность, готовность к партнерству, оказание поддержки, признание права каждого на собственное мнение и принятие решения с учетом позиций всех участников;
- развитие самостоятельности, инициативы и ответственности: готовность открыто выражать и отстаивать свою позицию, критичность к своим поступкам и умение адекватной самооценки; формирование целеустремленности и настойчивости в достижении личных и общих целей, готовности к преодолению трудностей; формированию умения противостоять влияниям.

В традиционной модели наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным учителем для повышения качества



его работы, профессионального и карьерного роста, налаживания рабочих отношений.

Наставничество – это не волшебная палочка, которая автоматически создает успех. Истина заключается в том, что эффективное наставничество требует усилий как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.

Уверены, что результаты совместной работы появляются тогда, когда обе стороны заинтересованы во взаимодействии, имеют общие цели и понимание того, что им нужно достичь.

Современного учителя измеряют его достижения. Результатом нашего сотрудничества можно считать нашу «формулу профессионального успеха»: сотрудничество, сотворчество, содружество.

Наша наставническая пара сотрудничает уже второй год. В ходе совместной работы мы поняли, что наставничество - удивительный опыт, безусловно, меняющий жизнь не только молодого специалиста, но и наставника. Конечно, кроме радостей и приятных открытий, на этом пути встречаются и сложности. Отсюда вывод: как быстрее достичь цели?

Как маленькие дети, молодые педагоги учатся ходить, но только в профессиональной деятельности. Кто поможет молодому специалисту научиться делать первые и уверенные шаги в профессии? Конечно, наставник. Первые шаги должны быть просты. Простые шаги легко повторять. Повторение простых шагов поддерживает движение. Движение - это главная цель молодого специалиста. Именно поэтому, обобщая свой опыт сотрудничества в наставнической паре, мы определили методический лайфхак и назвали его «Искусство маленьких шагов»:

#### **Задавай «правильные» вопросы**

Обучая молодого специалиста, наставники должны использовать больше вопросов, чем указаний, как и что делать. Лучше задавать открытые вопросы, которые помогут раскрыть потенциал молодого педагога. А результат маленького шага – появление «прорывных» идей молодого педагога.

#### **Подходи к развитию творчески**

Школьная жизнь не всегда идет по намеченному сценарию и плану. Возникают ситуации, которые не вписываются в привычный шаблон и требуют качественно новых действий. Отойти от привычных стереотипов невероятно сложно. Педагог, способный быстро перестраиваться к меняющимся условиям, принимать их и творчески подходить к решению ситуаций, оказывается в несколько раз более результативным.

#### **«СМАРТуй» наставничество**

СМАРТ – уникальная технология, позволяющая практически полностью гарантировать достижение необходимого результата. За счёт чего? Благодаря конкретике в каждой детали формулирования цели.

Секрет в том, что постановка целей по данной технологии не требует специфических знаний, а увлекательный процесс изучения подхода и применение в жизненных и профессиональных ситуациях позволяет получить план по внедрению желаемого в жизнь, соответствующий реальности. Именно эффективных целей, отвечающих критериям specific (конкретная), measurable (измеримая),

attainable (достижимая), relevant (актуальная) и time-bound (ограниченная во времени) часто не хватает для достижения новых высот и преодоления трудностей. Антуан де Сент-Экзюпери писал: «Цель без плана – это просто мечта».



В большинстве популяризированных систем целеполагания акцент делается на качественную проработку будущих действий. Ключевое отличие SMART-технологии заключается не только в оценке этих факторов, но и в глубокой проработке реальности, в которой педагог живет на данный момент. Технология предусматривает вопросы, направленные на изучение имеющихся ресурсов и конкретизацию текущих обстоятельств. Технология не выдвигает требование, которое часто становится причиной провала - прыгнуть «выше головы», но способна помочь в уверенном темпе дойти к цели за счёт её грамотной постановки.

Главным преимуществом использования SMART-технологии мы считаем повышение мотивации молодого педагога, поскольку, получая ясные указания к работе, они заметно лучше понимают свои организационные роли.

### **Запрашивай фидбек, давай фидбек**

Обратная связь – один из самых эффективных способов повысить результативность и качество работы педагога. При этом очень трудно давать фидбек корректно: без неконструктивной критики, с бережностью и пользой для процесса взаимодействия. Некорректный фидбек или неконструктивная обратная связь вредит эффективности наставничества. Поэтому обратная связь должна:

- быть сосредоточенной на задачах и результатах, а не на качествах молодого учителя;
- помогать молодому учителю решить проблему;
- быть максимально конструктивной, а не демотивирующей.

В век цифровых технологий мы используем современные приемы обратной связи. Один из них – **пульс-опрос**. Это регулярные и очень короткие опросы, которые стали привычной практикой и проводятся нашей парой с четкой периодичностью. Короткие и регулярные онлайн-опросы дают возможность молодому педагогу в течение нескольких минут ответить на вопросы наставника, выделить возникшее затруднение или поделиться достигнутым результатом, выразить свое мнение, а наставник имеет возможность измерить общий результат наставничества, определить риски и достижения.

В большинстве случаев начинающие молодые педагоги имеют лишь самые общие представления о реальности своей роли как учителя в современных условиях развития образования. Им необходимо как минимум несколько лет для формулировки своего собственного взгляда на понимание мира профессии, развития метапредметных компетентностей, формирования умений осуществлять выбор содержания образования и соответствующих технологий, опыта оценки собственной успешности. Мы считаем, что только тогда начнется осознанное вхождение в профессию, осмысление себя в ней.

Наставничество – это взаимообогащающий процесс, который обеспечивает индивидуальное профессиональное сопровождение молодого педагога и способствует профессиональному обогащению наставника. Для школы наставничество – это ценный инструмент развития педагогических кадров, поскольку профессиональное развитие педагогов позволяет достигать ожидаемых результатов работы самой школы, обеспечивая ее эффективность и конкурентоспособность.

## **Внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников: с чего начать руководителю образовательной организации?**

**Аннотация.** Быстрый, динамичный, мир цифрового образования, инновации и тренды приводят нас к тому, что педагоги вне зависимости от возраста и стажа работы испытывают профессиональные трудности и нуждаются в поддержке. Сегодня мы имеем новое понимание значения наставничества как одной из форм обеспечения поддержки и профессионального становления. В материале представлены советы руководителю образовательной организации для понимания идеи наставничества и внедрения целевой модели.

**Автор-составитель:** Сасарина Екатерина Евгеньевна – старший методист центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»,

Источник: Сасарина Е. Е. Целевая модель наставничества педагога в школе: с чего начать? // Директор школы, 2022. № 8. С. 15-22

Мобильность нашего современного мира, инновации и тенденции, вызовы современности и многие другие факторы способствуют тому, что любой педагог вне зависимости от возраста и стажа работы может испытывать профессиональные затруднения и потребность в поддержке.

*Наставничество* – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации осуществляет руководитель.

Организация и реализация системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации регламентируется *локальными нормативными актами*: приказом «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» с приложением Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации и Дорожной карты по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. Однако принятие локальных нормативных актов не является гарантией того, что система наставничества будет успешно реализована в образовательной организации.

Отметим, что наставничество как социально-педагогическое явление существует в российском образовании с XIX века. В современной России главная проблема наставничества – «трансляция» педагогами прошлого опыта без переосмысления современных тенденций и подходов, что существенно затрудняет его «превращение» в широкое социально-педагогическое явление.

На успешность внедрения целевой модели наставничества и качественное достижение ожидаемых результатов влияет мотивация и готовность педагогов к включению в наставническую деятельность.

В связи с этим первостепенной задачей руководителя образовательной организации является создание внутри образовательной организации открытого профессионального сообщества, члены которого демонстрируют понимание необходимости внедрения системы наставничества и ее методологии, разделяют единые подходы к ее реализации, а также выстраивают доверительные и партнерские отношения, готовы к обмену личностным, жизненным и профессиональным опытом.

С чего начать внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях?

Рекомендуем проведение педагогического совета, методического семинара или иной формы работы для обсуждения с членами коллектива основных позиций в области наставничества. При планировании данной встречи важно организовать ее в любых интерактивных формах работы, чтобы исключить слушание докладов и выступлений, а максимально создать условия для обсуждения, высказывания мнений, выдвижения предложений и идей.

### **Вопросы для обсуждения**

1. *Наставничество сегодня: современный тренд или инструмент развития кадрового потенциала образовательной организации?*

Для ответа на данный вопрос необходимо познакомить педагогов с методологической основой системы наставничества, целью, задачами, принципами и особенностями её реализации в условиях современного образования. Важно в ходе обсуждения методологии наставничества договориться внутри педагогического коллектива о едином понимании и подходе к наставничеству педагогических работников.

2. *Наставляемый: кто нуждается в сопровождении?*

Важно расширить представления большей части педагогов о том, что только молодой педагог может нуждаться в помощи в процессе адаптации и становления в новой должности.

Предлагаем совместно определить, какая категория педагогических работников может испытывать потребность в поддержке и сопровождении с учётом условий образовательной организации, выступать в качестве наставляемого и стать участником персонализированной программы наставничества.

Наставляемый - участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

Наставляемым может быть педагог, оказавшийся в субъективной новизне ситуации или испытывающий профессиональные затруднения при исполнении должностных обязанностей:

- молодой педагог, только пришедший в профессию и адаптирующийся к условиям работы в образовательной организации;
- педагог, испытывающий профессиональные затруднения;
- педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков;

- опытный педагог, находящийся в ситуации эмоционального выгорания;
- новый педагог в коллективе;
- педагог, имеющий непедагогическое профильное образование;
- педагог, принимающий участие в профессиональном конкурсе;
- педагог, готовившийся к прохождению процедуры аттестации;
- педагог, получивший рекомендации по итогам прохождению процедуры аттестации;
- другое.

Обсуждение категорий потенциальных наставляемых позволит определить причины, по которым педагог нуждается в наставнике, сформулировать цель наставнической деятельности и спрогнозировать ожидаемые результаты. Открытое обсуждение различных аспектов методологии наставничества позволит сформировать внутри педагогического коллектива единое понимание, что каждый педагог может испытывать потребность в наставнике, а также будет способствовать выстраиванию доверительных и партнёрских отношений.

Целесообразно акцентировать внимание на том, что педагогический работник, выступающий в качестве наставляемого, даёт письменное согласие на закрепление за ним наставника.

Рекомендуем рассмотреть вопрос о том, каким образом в образовательной организации будут фиксироваться потребности педагогов и осуществляться оценка их профессиональной компетентности.

Например:

- диагностическая оценка (тестинги, опросники и т.д.);
- экспертная оценка (наблюдение с заполнением протокола в соответствии с выделенными показателями и критериями, опросник и т.д.);
- мониторинг образовательных результатов обучающихся.

Следует уточнить, что все информационные и оценочные материалы, связанные с деятельностью наставляемого, составляют его профиль, ответственность за ведение которого возлагается на куратора.

### *3. Наставник: кто готов и может сопровождать?*

Наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, обладающий также опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

В ходе обсуждения категорий потенциальных наставников полезно определить образ наставника или его ресурсы, чтобы понимать, какому педагогу образовательная организация готова доверить реализацию наставнической деятельности. В этом вопросе следует учитывать особенности реализации системы наставничества в условиях современного образования (субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого, личностно-ориентированная направленность, доверительные и партнёрские отношения, развивающий характер де-

тельности наставляемого и др.) и ожидаемые (планируемые) результаты. (Какой наставник сможет их обеспечить?).

Важно обратить внимание педагогического коллектива на то, что наставник подбирается с учётом потребности наставляемого, а это значит, что критерии его отбора могут быть разными в зависимости от причины, по которой педагог нуждается в наставнике.

Рекомендуем коллективно определить критерии отбора наставников и обсудить, каким образом в образовательной организации будет фиксироваться отбор кандидатов для осуществления наставнической деятельности.

Следует уточнить, что все информационные и оценочные материалы, связанные с деятельностью наставника, составляют его профиль, ответственность за ведение которого возлагается на куратора.

Целесообразно акцентировать внимание на том, что наставник назначается приказом руководителя образовательной организации с его письменного согласия на возложение дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.

Обратите внимание на то, что в случае недостаточности или отсутствия в образовательной организации педагога, удовлетворяющего образовательную организацию и обладающего необходимыми профессиональными характеристиками для осуществления наставнической деятельности, в качестве наставника может быть привлечён сотрудник иной организации.

#### *4. Каковы механизмы наставнической деятельности?*

Система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость совместной деятельности наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

Персонализированная программа наставничества – это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и поддержку его сильных сторон.

На первой встрече не рекомендуем углубляться в вопросы разработки данной программы. Однако важно обсудить в коллективе, какие формы и виды наставничества будут востребованы в условиях образовательной организации. Более того, следует уточнить, что перспективной технологией наставничества является самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии. В связи с чем очевидным становится необходимость повышения квалификации наставников образовательной организации.

Бесспорно, в качестве наставников определяются педагоги, которые имеют успешный опыт деятельности в области профессиональных затруднений наставляемого. Однако педагоги, выступающие наставниками, сами оказываются в ситуации субъективной новизны деятельности: с одной стороны, они готовы поделиться личным опытом, который ими отрефлексирован, но с другой, наставники включаются в несвойственную их профессиональным умениям деятельность - обучение взрослых, при этом целенаправленно основ андрагогики

они не осваивали. Поэтому понимание потенциальными наставниками необходимости обучения для расширения круга своих профессиональных компетенций является важной составляющей успешной реализации персонализированных программ наставничества.

Разработка персонализированной программы осуществляется наставником совместно с наставляемым, курирует процесс разработки и реализации персонализированных программ наставничества куратор.

*5. Выполнение дополнительных обязанностей: как мотивировать наставника?*

Поскольку наставник даёт согласие на выполнение дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью, в образовательной организации должны быть разработаны механизмы стимулирования. Стимулирование реализации системы наставничества педагогических работников является инструментом мотивации и определяется образовательной организацией самостоятельно.

В связи с этим члены педагогического коллектива должны быть информированы о видах нематериального и материального стимулирования, утверждённого в образовательной организации.

В соответствии со статьями 129, 191 Трудового кодекса Российской Федерации, пунктом 2.3, Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденными приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 мая 2016 г. № 536, и в целях материального стимулирования наставнической деятельности коллективными договорами и локальными нормативными актами организаций устанавливаются доплаты, надбавки, премии и другие меры материального стимулирования наставников.

Размеры мер материального стимулирования определяются образовательными организациями самостоятельно в пределах средств на оплату труда работников, утвержденных в смете расходов на текущий финансовый год (для казённых учреждений), и в пределах средств субсидий на финансовое обеспечение выполнения государственного или муниципального задания (для бюджетных и автономных учреждений).

При этом важно уточнить, что наставник сопровождает наставляемого с определённой целью и должен привести к достижению конкретных ожидаемых (планируемых) результатов. Обеспечение наставником промежуточных и/или итоговых результатов обязательно должно учитываться при разработке системы стимулирования.

*6. Контуры системы наставничества: кто и в чем помогает?*

Организация системы наставничества педагогических работников осуществляется во взаимодействии образовательных организаций и структур различных уровней управления образования.

В связи с этим важно информировать педагогический коллектив о том, какие структуры на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, со-



ставляя внешний контур системы наставничества и в чем могут выступать как социальные партнёры и способствовать её реализации.

Для педагогического коллектива важно определиться, кто из работников образовательной организации будет входить во внутренний контур системы наставничества:

- кто будет являться куратором и отвечать за реализацию персонализированных(ой) программ(ы) наставничества;
- необходимо ли создание методического объединения наставников/совета наставников и кто может быть потенциальными его членами;
- в чём будет заключаться работа педагога-психолога по психологическому сопровождению сотрудничества наставнических пар.

Таким образом, совместное обсуждение вышеперечисленных вопросов позволит сформировать достаточно полные представления о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников у членов коллектива и подготовит к более осознанному пониманию Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

По итогам проведения встречи педагогического коллектива рекомендуем разместить информацию о прошедшем педагогическом совете в новостной ленте специальной рубрики (странички) «Наставничество» на сайте образовательной организации. Наполнение данной рубрики координирует куратор, размещая правовую, методическую, новостную и событийную информацию. «Один в поле не воин»: первый шаг к успешному внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников позволит сформировать единую позицию педагогического коллектива, повысит мотивацию и готовность педагогов участвовать в наставнической деятельности.

Ресурсы для изучения:

1. Совместное сопроводительное письмо Минпросвещения России и Общероссийского Профсоюза образования от 21.12.2021 г. №АЗ–1128/08/657 к Методическим рекомендациям по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях URL: [https://drive.google.com/file/d/1RwlSHLgvs3GO5wXYaWm33Tlo\\_mf06gq/view](https://drive.google.com/file/d/1RwlSHLgvs3GO5wXYaWm33Tlo_mf06gq/view) (дата обращения: 27.01.2022)

2. Блинов, В. И. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент / В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина, И. С. Сергеев // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 4-8. — URL: [https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo\\_v\\_obrazovaii.pdf](https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo_v_obrazovaii.pdf) (дата обращения: 12.10.2021)

3. Наставничество педагогических работников — URL: <https://nastavnik.apkpro.ru> (дата обращения: 11.02.2022)

## Заключение

Наставничество может рассматриваться и как один из инструментов повышения качества образования, наиболее вариативного формата непрерывного профессионального взаимодействия в педагогическом сообществе. Целью наставничества в широком смысле является индивидуально организованная передача профессиональных навыков в обрамлении исторически сложившихся педагогических традиций в конкретной образовательной организации. Решение ключевых задач национального проекта «Образование» невозможно без адресного сопровождения педагогов, поиска их дефицитных и ресурсных возможностей.

Критерии результативности наставничества будут зависеть от цели и задач, принятых наставником и наставляемым. Цели, направленные на усвоение знаний, должны соответствовать теоретическим заданиям; направленным на освоение навыков – совместной практике; коммуникативным навыкам – организованном общении. В силу определённых обстоятельств наставничество может оказаться неэффективным. Причины неэффективности могут заключаться в ошибочности поставленных целей, неправильно выбранном инструментарии, неумении определять результативность.

Представляется важным описание процесса психологического развития субъектов в наставнической паре «педагог-педагог», развитие методологических вопросов психологического сопровождения наставничества, которое по сути является метадеятельностью. Каковы закономерности этой деятельности? Как передавать опыт наставничества с учётом психологических особенностей участников образовательных отношений?

Непрерывное обновление научной базы по наставничеству и представление лучших региональных практик наставничества мы считаем возможными перспективами настоящей работы.

Авторы также предполагают, что чтение пособия, предназначенного для организации профессиональной деятельности опытных специалистов, может быть полезно и наставляемым. В данном пособии такая возможность предоставлена: читатель может увидеть анкеты для наставляемых, советы наставников, перечень ошибок, а также познакомиться с различными профессиональными тонкостями.

## Литература

1. Абдулаева, Р. Друг ребенка из детдома: четыре истории наставничества / Р. Абдулаева // Sibkray.ru, выпуск от 04.07.2012. — URL: <https://sibkray.ru/news/1/924469/?ysclid=lbfc057e5162452346> (дата обращения: 08.12.2022).
2. Акмеология: учебник / под общ. ред. А. А. Деркача. — Москва: РАГС, 2002. — 650 с.
3. Анцупов, А. Я., Шипилов, А. И. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. — Москва: ЮНИТИ, 2000. — 551 с.
4. Барто, А. Докладчик / А. Барто. — URL: PrimoVerso.ru (дата обращения: 08.12.2022).
5. Богдановская, И. М., Проект, Ю. Л., Богдановская, А. Б. Особенности формирования личности в подростковом возрасте как индикаторы качества образовательной среды / И. М. Богдановская, Ю. Л. Проект, А. Б. Богдановская // Психологическая наука и образование. — 2013. — Том 18. — № 6. — С. 49–56. — URL: [https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2013\\_n6/66570](https://psyjournals.ru/journals/pse/archive/2013_n6/66570) (дата обращения: 10.02.2023).
6. Боженко, В. А. Определение понятия «Конфликт» / В. А. Боженко // Вестник РУДН. Серия: Юридические науки. — 2000. — № 2. — С.1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-konflikt> (дата обращения: 22.01.2023).
7. Брускова, Д. А. Наставнические отношения, гендерные и трудово-семейные конфликты в IT-компаниях / Д. А. Брускова // Научные дискуссии. — 2022. — Т. 2. — № 3. — С. 50-53. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49730887> (дата обращения: 10.02.2023).
8. Бьюэлл, С. (январь 2004). Модели наставничества в общении. Коммуникативное образование. 53 (1): 56-73. doi:10.1080/0363452032000135779. S2CID 144509963.
9. Вачков, И. В. Методы психологического тренинга в школе: учебно-методическое пособие / И. В. Вачков. — Москва: Педагогический университет «Первое сентября», 2005. — 32 с.
10. Вершловский, С. Г. Андрагогика: учеб.-метод. пособие / С. Г. Вершловский. — СПб.: СПб АППО, 2014. — 147 с.
11. Веселко, А. Как быть хорошим наставником / А. Веселко // THEORY & PRACTICE, электронный журнал. Выпуск от 16.03.2021. — URL: <https://theoryandpractice.ru/posts/18888-kak-byt-khoroshim-nastavnikom?ysclid=19okee0xb6705184258> (дата обращения: 10.02.2023).
12. Витвар, О. И. Современное содержание и способы развития педагогического наставничества в системе общего образования Российской Федерации / О. И. Витвар // Педагогика. Вопросы теории и практики. — 2019. — № 2. — С. 43-51. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-soderzhanie-i-sposoby-razvitiya-pedagogicheskogo-nastavnichestva-v-sisteme-obshchego-obrazovaniya-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 27.05.2022).

13. Гапошкина, Н. А. Условия профилактики и конструктивного разрешения конфликтов педагогических работников / Н. А. Гапошкина // В сборнике: Психология профессиональной деятельности: проблемы, современное состояние и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, 2019. — С. 30-36. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41426644> (дата обращения: 10.02.2023).
14. Гаспаришвили, А. Т., Крухмалева, О. В. Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и новые реалии / А. Т. Гаспаришвили, О. В. Крухмалева // Народное образование. — 2019. — № 5. — С. 109-115.
15. Голдсмит, Д., Клок, К. Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников / Д. Голдсмит, К. Клок. — Москва: ЛитРес, 2003. — 340 с.
16. Давлетчина, С. Б. Конфликтология: учебное пособие по элективному курсу для студентов заочной формы обучения / С. Б. Давлетчина. — Издательство ВСГТУ, Улан-Удэ, 2005. — 89 с. — URL: <https://959.slovaronline.com> (дата обращения: 10.02.2023).
17. Даммерер, Й., Циглер, В., Бартонек, С. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л. Н. Даниловой) / Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартонек // Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 1. — С. 56-69. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tyutorstvo-i-kouching-kak-osobyie-formy-nastavnichestva-pri-vhozhdanii-v-professiyu-molodyh-uchiteley-per-s-nem-l-n-danilovoy> (дата обращения: 10.02.2023).
18. Дорохова, Т. С., Галагузова, Ю. Н. Методологические основания реверсивного наставничества в профессиональной деятельности педагогов / Т. С. Дорохова, Ю. Н. Галагузова // Педагогическое образование в России. — 2022. — № 5. — С. 154-162. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-reversivnogo-nastavnichestva-v-professionalnoy-deyatelnosti-pedagogov> (дата обращения: 10.02.2023).
19. Дудина, Е. А. Наставничество одаренных как психолого-педагогическая проблема / Е. А. Дудина // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2022. № 2 (220). — С. 39-49. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48074402> (дата обращения: 08.12.2022).
20. Евдышева, Е. Как наставничество помогает учителям и ученикам / Е. Евдышева // Педсовет, электронный ресурс. Выпуск 25 марта 2022. — URL: <https://pedsovet.org/article/kak-nastavnicestvo-pomogaet-ucitelam-i-ucenikam?ysclid=1b9rnmpner479548406> (дата обращения: 10.02.2023).
21. Жернов, Е. Е. Внутрифирменная культура обновления знаний: гуманистический подход / Е. Е. Жернов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. — 2019. — Т. 4. — № 1. — С. 70-76. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37643059> (дата обращения: 10.02.2023).
22. Жилияева, Е. П. Проблемы авторского права в образовании / Е. П. Жилияева // Материалы XI Международной студенческой научной конфе-

ренции «Студенческий научный форум», 2019. — URL: <https://scienceforum.ru> (дата обращения: 17.11.2022).

23. Жукова, С. А., Смирнов, И. В. Наставничество – эффективный инструмент превентивной работы по охране труда / С. А. Жукова, И. В. Смирнов // Социально-трудовые исследования. — 2020. — № 2 (39). — С. 130-139. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42928883> (дата обращения: 10.02.2023).

24. Жуковицкая, Н. Н. Сетевое наставничество школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы / Н. Н. Жуковицкая // ЧиО. — 2022. — № 2 (71). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevoe-nastavnichestvo-shkol-s-vysokimi-i-nizkimi-rezultatami-podgotovki-obuchayuschih-sya-organizatsionnye-mehanizmy> (дата обращения: 08.12.2022).

25. Психологические особенности профессионального развития в поздней зрелости / Э. Ф. Зеер и др. // Образование и наука. — 2020. — Том 22. — № 8. — С. 75–107. DOI:10.17853/1994-5639-2020-8-75-107

26. Змеев, С. И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – Москва: Пер СЭ, 2007. — 272 с.

27. Змеев, С. И. Технология обучения взрослых: учебное пособие / С. И. Змеев. — Москва: Академия, 2002. — 128 с.

28. Зюкин, А. В., Стороженко, И. И. Теоретическое обоснование управления конфликтами в педагогическом коллективе как фактором создания психолого-педагогических условий / А. В. Зюкин, И. И. Стороженко // Известия Российской военно-медицинской академии. — 2020. — Т. 39. — № S2. — С. 99-101. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43109483> (дата обращения: 10.02.2023).

29. Игнатьева Е. В., Базарнова Н. Д. Наставничество в современной школе: миф или реальность? // Вестник Мининского университета. 2018. №2 (23). С.1-8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sovremennoy-shkole-mif-ili-realnost> (дата обращения: 10.02.2023).

30. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е.П. Ильин. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 448 с.

31. Ильясов Д.Ф., Кудинов В.В., Селиванова Е.А., Борченко И.Д., Севрюкова А.А., Буров К.С., Красницкая Е.С., Погорелов Д.Н. Наставничество в школе. Педагогические перспективные способы совершенствования культуры наставнической деятельности участников образовательных отношений URL: Челябинск, 2021. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48072310> (дата обращения: 10.02.2023).

32. Казанова, Е. «Каждый из нас ждал его отцовской заботы». Воспоминания о А. С. Макаренко / Е. Казанова // Журнал «Мел», номер выпуска от 19.06.2020. — URL: <https://mel.fm> <https://mel.fm/blog/yekaterina-khasanova1/94368-kazhdy-iz-nas-zhdal-ego-ottsovskoy-zaboty-vospominaniya-o-as-makarenko-chast-1> (дата обращения: 17.11.2022).

33. Кашапов, М. М. Психология творческого мышления профессионала. Монография. / М. М.Кашапов. — Москва: ПЕР СЭ, 2006. — 688 с.

34. Кашапов, М. М. Акмеология: учебное пособие / М. М. Кашапов; Ярослав. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2011. — 112 с.

35. Кларин, М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века М. В. Кларин // Экономика и образование. — 2016. — № 5. — С. 92-112. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka> (дата обращения: 27.05.2022).
36. Клинк, О. Ф., Кукушкин, С. Г., Факторович, А. А. Руководство для наставников на рабочем месте / О. Ф. Клинк, С. Г. Кукушкин, А. А. Факторович. — Москва: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2020. — 48 с.
37. Конкурсное движение как формат непрерывного профессионального образования: социально-психологическое сопровождение: учебно-методическое пособие / И. В. Серафимович и др. — Ярославль: ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2022. — 222 с.
38. Корсакова, В. К., Куликова, М. Е., Шапагатов, С. Р. Управление конфликтами, посредничество в конфликтах / В. К. Корсакова, М. Е. Куликова, С. Р. Шапагатов // Форум молодых ученых. — 2019. — № 10 (38). — С. 314-317. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41400890> (дата обращения: 10.02.2023).
39. Кравцов, А. О., Липатова, И. А., Морозов, А. Ю. Реализация модели инверсионного наставничества в логике префигуративной педагогической культуры / А. О. Кравцов, И. А. Липатов, А. Ю. Морозов // Диалог учительских поколений: точки роста. Сборник статей межрегиональной научно-практической конференции. — Санкт-Петербург, 2021. — С. 160-165. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46698163> (дата обращения: 10.02.2023).
40. Кузнецова, Ф. Ф. Наставничество в профессиональном становлении молодого учителя / Ф. Ф. Кузнецова // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. — 2021. — № 4. — С. 94-97. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47999987> (дата обращения: 07.12.2022).
41. Ложкина, Т. Ю., Бобина, О. С., Куровский, В. Н. Управление кадровым развитием профессиональной образовательной организации в условиях внутренних интеграционных процессов (на примере наставничества) / Т. Ю. Ложкина, О. С. Бобина, В. Н. Куровский // Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2021. — № 2 (42). — С. 172-177. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46482930> (дата обращения: 10.02.2023).
42. Лосева, А. Л. Наставничество как инструмент ускоренной адаптации новых преподавателей / А. Л. Лосева // Сибирский учитель. — 2022. — № 1 (140). — С. 45-51. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48069885> (дата обращения: 08.12.2022).
43. Масалимова, А. Р. Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников: педагогическая составляющая: учебно-методическое пособие / А. Р. Масалимова. — Казань: Изд-во КФУ, 2015. — 123 с.
44. Матвеевко, В. С. Этические нормы, права и обязанности наставника / В. С. Матвеевко / Методические рекомендации, подготовленные социальным педагогам ГАУ Иркутской области «Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи», Иркутск, 2019 г. — 5 с. — URL: <https://cpmss-irk.ru> (дата обращения: 10.02.2023).

45. Мачинская, С. В. Современные методологические подходы к организации системы дополнительного профессионального педагогического образования / С. В. Мачинская, Е. В. Криницина // Непрерывное образование. — 2020. — №1 (31). — С. 15-16.

46. Мельниченко, А. П. Коллективное наставничество как эффективный способ мотивации работника в общеобразовательной организации / А. П. Мельниченко // В сборнике: Неделя науки СПбПУ. Материалы научной конференции с международным участием. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, 2018. — С. 246-248. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36679014> (дата обращения: 10.02.2023).

47. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области. — Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. — 90 с. — URL: <https://corp69.ru> (дата обращения: 04.12.2022).

48. Модели наставничества: скоростное и флеш-наставничество // Ресурсный центр наставничества Наставник.рф, Челябинск, ГБУДО «Областной Центр дополнительного образования детей». — URL: <https://xn--74-bkca0botd1bl.xn--p1ai> (дата обращения: 07.12.2022).

49. Мосейко, А. А. Особенности и отличия интернет-этикета от традиционного речевого этикета / А. А. Мосейко // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2019. — № 5 (138). — С. 153-157. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38170970>

50. Одержимость (фильм, 2014) — Википедия (wikipedia.org) URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C \(%D1%84%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BC, 2014\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C (%D1%84%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BC, 2014))

51. Организационная психология: учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 570 с.

52. Панферов, В. Н. Теоретические следствия из опыта познания человека человеком / В. Н. Панферов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. — 2009. — №3-2. — С. 228-237. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-sledstviya-iz-opyta-poznaniya-cheloveka-chelovekom> (дата обращения: 10.04.2023).

53. Паустовский, К. Г. Далекie годы повесть: для старшего школьного возраста / К. Г. Паустовский. — Москва, 2007. — URL: <https://www.litres.ru/konstantin-paustovskiy/dalekie-gody-27345721/chitat-onlayn> (дата обращения: 17.11.2022 )

54. Перевалова, О. С., Баркалов, С. А., Балашова, Н. А. Оптимизация процедуры наставничества в организационных системах. / О. С. Перевалова, С. А. Баркалов, Н. А. Балашова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. — 2022. — № 4. — С. 85-95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-protsedury-nastavnichestva-v-organizatsionnyh-sistemah> (дата обращения: 10.02.2023).

55. Писаный, Д. М. Некоторые аспекты духовного наставничества учителей при раскрытии ценностных смыслов сферы духовной культуры в процессе

изучения обществознания (из опыта работы) / Д. М. Писаный // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2021. — № 8 (50). — С. 99-104. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48108595> (дата обращения: 10.02.2023).

56. Позднякова, Л. И. Этический кодекс наставника. Фейковые наставники или как определить настоящего наставника / Л. И. Позднякова // Исследование. Электронный ресурс. Выпуск от 24.11.2021. — URL: <https://poznyakova.com/mentors-codex?ysclid=19o16v0oes658538966> (дата обращения: 10.02.2023).

57. Прокофьев, А. В. Научное руководство и академическое наставничество: этические аспекты / А. В. Прокофьев // Ведомости прикладной этики. — 2019. — № 53.. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnoe-rukovodstvo-i-akademicheskoe-nastavnichestvo-eticheskie-aspekty> (дата обращения: 10.02.2023).

58. Роджерс, К., Фрейберг, Д. Свобода учиться / К. Роджерс, Д. Фрейберг. — Москва: Смысл, 2002. — 527 с.

59. Севастьянова, Л. С. Правила коммуникации наставника и молодого педагога / Л. С. Севастьянова // Образовательная социальная сеть Nportal.ru. Дата публикации 04.05.2020. — URL: <https://nportal.ru/shkola/raznoe/library/2020/05/04/pravila-kommunikatsii-nastavnika-i-molodogo-pedagoga?ysclid=lbe1fetg30531937928> (дата обращения: 07.12.2022).

60. Сеничева, Ю. А. Методические рекомендации по внедрению региональной методологии наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования в Приморском крае / Ю. А. Сеничева. — Владивосток: ГАУ ДПО ПК ИРО, 2021. — URL: <https://pkiro.ru/wp-content/uploads/2021/03/metod-rekomendaczii-po-vnedreniyu-czmn.docx> (дата обращения: 07.12.2022).

61. Слепко, Ю. Н., Цымбалюк, А. Э. Формирование информационной основы учебной деятельности студентов в период обучения в вузе / Ю. Н. Слепко, А. Э. Цымбалюк // Ярославский педагогический вестник. — 2016. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-informatsionnoy-osnovy-uchebnoy-deyatelnosti-studentov-v-period-obucheniya-v-vuze> (дата обращения: 17.12.2022).

62. Сорочан, В. В. Психология профессиональной деятельности: конспект лекций / В. В. Сорочан. — Москва: МИЭМП, 2005. — 70 с.

63. Страдина, Е. А. Социальные и психологические мотивы конфликтов / Е. А. Страдина // Образовательный портал «Справочник». Дата последнего обновления статьи: 27.12.2022. — URL: [https://spravochnick.ru/konfliktologiya/socialnye\\_i\\_psihologicheskie\\_motivy\\_konfliktov](https://spravochnick.ru/konfliktologiya/socialnye_i_psihologicheskie_motivy_konfliktov) (дата обращения: 10.02.2023).

64. Тарасова, Н. В., Пастухова, И. П., Чигрина, С. Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов: рекомендации для руководителей и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н. В. Тарасова, И. П. Пастухова, С. Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. — Москва: Перспекти-



ва, 2020. — 108 с. — URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool> (дата обращения: 10.02.2023).

65. Технология наставничества: опыт использования вариативных моделей наставничества: сборник методических рекомендаций для руководителей и педагогических работников образовательных организаций / авт.-сост.: Н. А. Криволапова, В. Д. Ячменев, О. Т. Кулешова. — Курган: ГАОУ ДПО ИРОСТ. — 2019. — 56 с.

66. Туманова, О. Трудовые отношения. Как наладить контакт между стажером и наставником? / О. Туманова // Аргументы и факты. 06.07.2015. — URL: [https://aif.ru/health/psychologic/trudovye\\_otnosheniya\\_kak\\_naladit\\_kontakt\\_mezhdu\\_stazhyorom\\_i\\_nastavnikom?ysclid=ld93vgfwah542716588](https://aif.ru/health/psychologic/trudovye_otnosheniya_kak_naladit_kontakt_mezhdu_stazhyorom_i_nastavnikom?ysclid=ld93vgfwah542716588) (дата обращения: 08.12.2022).

67. Умрихина, В. И. Профилактика конфликтов в педагогическом коллективе / В. И. Умрихина // В сборнике: Психология и педагогика образования будущего. Материалы международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов; под. ред. Л. В. Байбородовой, Н. В. Нижегородцевой. — 2017. — С. 204-206. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32771427> (дата обращения: 10.02.2023).

68. Урбанович, Л. Н. Компетентностная характеристика наставника в сфере духовно-нравственного образования / Л. Н. Урбанович // Научно-методический электронный журнал Калининградский вестник образования. — 2019. — № 3. — С. 30-39. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41143222>.

69. Федоров, О. Д., Ящук, Н. Р. Онтологическая модель наставничества молодых учителей / О. Д. Федоров, Н. Р. Ящук // Ярославский педагогический вестник. — 2021. — № 5 (122). — С. 38-49. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ontologicheskaya-model-nastavnichestva-molodyh-uchiteley> (дата обращения: 10.02.2023).

70. Харавина, Л. Н. Подходы к организации наставничества в аспекте сопровождения молодых педагогов / Л. Н. Харавина // Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 6 (111). — С. 34-40. — URL: <https://orcid.org/0000-0003-4588-0622>.

71. Хохлов, А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие / А. С. Хохлов. — Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. — 312 с. — URL: [https://samara.mgpu.ru/files/library\\_elektron/Sociologiya/Konfliktologiya-Nohlov.pdf](https://samara.mgpu.ru/files/library_elektron/Sociologiya/Konfliktologiya-Nohlov.pdf) (дата обращения: 10.02.2023).

72. Шадриков, В. Д., Макарова, К. В., Борисова, О. В. Что такое понимание? В. Д. Шадриков, К. В. Макарова, О. В. Борисова // Инновации в образовании. — 2019. — № 1. — С. 92-100. — URL: [https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=595464](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=595464)

73. Шадриков, В. Д. Общая психология : учебник для академического бакалавриата / В. Д. Шадриков, В. А. Мазилев. — Москва: Юрайт, 2015. — 411 с.

74. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова // Стратегии бизнеса. — 2017. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-modeli->

nastavnichestva-v-praktike-obucheniya-i-razvitiya-personala-zarubezhnyh-kompaniy  
(дата обращения: 25.04.2023).

75. Schein E.H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein. San Francisco. Jossey-Bass Publishers, 2010. — 464 p.

76. Knowles M. S., Holton III E. E., Swanson R. A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. –6th edition. London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. — 378 p.

## Приложения

Приложение 1

### Краткий тезаурус

**Духовное наставничество** – формирование наставником духовной культуры у наставляемого; средство формирования социокультурной идентичности наставляемого; педагогические условия для переживания учебной информации как «личной трагедии» или как «оснований для личной гордости» [Д. М. Писанный, 2021].

**Коллективное наставничество** – разделение педагогов не по направлениям деятельности, а по наличию карьерного плана. Карьерный план каждого педагога перерабатывается и адаптируется под условия совместной работы. В течение года педагоги методических объединений работают вместе над совместной деятельностью подопечных, над реализацией их планов. Отличительной особенностью распределения по «карьерным перспективам» является оценка актуального состояния каждого педагога («активный», «подстраивающийся», «пассивный»). Качественные показатели: оценка реализации проектов; количественные показатели – количество человек, повысивших свою квалификационную категорию, количество педагогов, участвовавших в конкурсах, семинарах, мастер-классах по сравнению с предыдущим годом. [А. П. Мельниченко, 2018].

**Конфликт** – противоборство сторон взаимодействия, имеющих противоположно направленные мотивы, цели и интересы. [С. Б. Давлетчина, 2005].

**Культура наставничества** – это набор кодов, которые предписывают наставнику и наставляемому определённое поведение с присущими им мыслями и переживаниями, оказывая на них, тем самым, управленческое воздействие [Е. В. Игнатьева, Н. Д. Базарнова, 2018].

**Педагогическая интеграция** – соединение двух и более частей для получения нового образования, обладающего более эффективными и оптимальными характеристиками чем части сложения. Наставничество рассматривается как один из видов педагогической интеграции [Т. Ю. Ложкина, О. С. Бобина, В. Н. Куровский, 2021].

**Профориентационное наставничество** – ролевая модель, пример для воспитанника в деятельности, основной для освоения под руководством наставника [М. В. Кларин, 2016].

**Реверсивное наставничество** – педагогическое взаимодействие, при котором наставник имеет более низкий статус (возраст, стаж, должность), чем у наставляемого / наставляемых; направленное на восполнение дефицита наставляемого / наставляемых в профессионально значимых компетенциях, основанное на доверии, равноправии и активном сотрудничестве [Т. С. Дорохова, Ю. Н. Галагузова, 2022].

**Регулирование конфликтной ситуации** – нацеленное оказание воздействия на устранение причин конфликта, или на изменение поведения конфликтующих личностей. [В. К. Корсакова, М. Е. Куликова, С. Р. Шапагатов, 2019].

**Сетевое наставничество** – это организационное взаимодействие между разными образовательными организациями [Н. Н. Жуковицкая, 2022].

**Ситуационное наставничество** – индивидуальное наставничество, осуществляемое по запросу наставляемого, которому требуются разъяснения, рекомендации, указания со стороны наставника [Ю. А. Сеничева, 2021].

**Скоростное наставничество** – однократные встречи наставляемых с наставником более высокого уровня мастерства. Целью таких взаимоотношений может стать знакомство с другими людьми, объединенными общими интересами, успешно преодолевшими интересующие наставляемых проблемы [И. А. Эсаулова, 2017].

**Стратегическое наставничество** – технология, которая помогает наставляемому понять, как можно изменить свое отношение к работе и к окружающим, как стратегически реагировать на неизбежные волнения и поражения, которые сопровождают его деятельность. Нацелено на то, каким быть, а не на то, как делать; на изменение самих отношений, а не на применение к ним тактических моделей поведения. [Д. Голдсмит, К. Клок, 2003].

**Флеш-наставничество** – наставники встречаются с наставляемыми в сжатые сроки, время встречи не превышает 1 час. За это время наставник представляет свой опыт в профессиональной деятельности, успешные кейсы и дает некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения с наставником или нет. Важно, что наставники и подопечные подбираются практически без критериев. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества [И. А. Эсаулова, 2017].

**Этика «высоких профессий»** – необходимость сохранения за специалистом (врачом, юристом, ученым, преподавателем) высокой степени автономии в процессе принятия профессиональных решений, что создает определенные угрозы для доверяющего ему клиента и общества в целом. Этический самоконтроль профессионала, который стремится сохранить свою репутацию в рамках профессионального сообщества, является оптимальным способом купирования угроз, связанных с возможным злоупотреблением доверием. [А. В. Прокофьев, 2019].

**Краткая графическая запись уровня профессиональной  
компетентности учителя**  
(по Н. В. Клюевой, 1998)

**Педагогическая деятельность учителя**

Ставит развивающие и воспитательные задачи наряду с обучающими	10987654321	Ставит и реализует, главным образом, обучающие задачи
Владеет вариативной методикой, т. е. выбором одного методического решения из возможных	10987654321	Использует однообразные методические решения в обучении
Стремится и умеет анализировать свой опыт	10987654321	Уходит от самоанализа под разными предлогами

**Педагогическое общение учителя**

Специально планирует коммуникативные задачи	10987654321	Задачи общения в ходе урока не планирует, полагаясь на стихийно возникающие ситуации
Создает в классе обстановку доверия, психологической безопасности; обучающиеся открыты для общения и развития	10 987654321	В общении использует жесткие методы, исходит из непререкаемого авторитета учителя
Исходит из ценности личности каждого, уважает их достоинство, ориентирован на поддержку	10 987654321	Ученики воспринимаются как объект, средство, помеха. Не дифференцирует своего общения ориентирован на формальные оценки

**Личность учителя**

Имеет устойчивую профессионально-педагогическую направленность	10 987654321	Считает, что ненадолго задержится в учительской профессии
Имеет позитивную Я – концепцию, спокоен и уверен	10 987654321	Очень неуверен в себе, тревожен, мнителен
Работает творчески. применяет оригинальные приемы	10 987654321	Работает главным образом по типовым методическим разработкам

**Обученность и обучаемость**

Ставит задачи формирования умения учиться, поощряет их активные учебные действия и самоконтроль, опирается на изучение учащихся	10 987654321	Задачи развития, умения учиться у учащихся не ставит, дает знания в готовом виде, организуя только репродуктивную деятельность учащихся
Развивает обучаемость, способность к самообучению	10987654321	Самостоятельность, инициативу учеников не поощряет

Стремиться наметить для отдельных детей индивидуальные программы	10987654321	Индивидуальный и дифференциальный подход минимален
--	-------------	--

### **Психологический аспект педагогической деятельности**

Может поставить себя на место ученика, взглянуть на проблему его глазами	10 987654321	Не может поставить себя на место ученика, неспособен увидеть происходящее глазами ученика
Откровенно и искренне выражает свои мысли и чувства в общении с учениками	10 987654321	Держится за роль учителя, ориентирован на формально-деловые отношения и поддержание своего авторитета
Динамичен и гибок в общении, легко замечает и разрешает проблемы	10 987654321	Не гибок, не замечает возникающих конфликтов, не способен к их конструктивному разрешению

Ключ: педагог может получить максимум – 150 баллов, минимум – 30 баллов. Между этими границами расположены категории профессиональной компетентности:

15-45 баллов – недопустимый уровень.

45-75 баллов – критический уровень;

75-120 баллов – средний уровень;

120-135 баллов – высокий уровень;

135-150 баллов – уровень мастерства.

*Источник:* Ключева Н. В. Психологическое обеспечение педагогической деятельности. — Ярославль: ЯрГУ, 1998. — 92 с.

## План психологического анализа урока

(по Н. В. Клюевой, 1998)

### I. Психологическая цель урока.

1. Место и значение данного урока в перспективном плане развития учащихся. Формулировка цели.

2. В какой мере учтены в целевой установке урока конечная задача перспективного плана, психологические аспекты изучения разделы и темы, характер изучаемого на уроке материала и результаты, достигнутые в предшествующей работе.

3. В какой мере отдельные средства психолого-педагогического воздействия, методические приемы, используемые на уроке, и весь стиль урока в целом отвечают поставленной психологической цели.

### II. Стиль урока.

1. В какой мере содержание и структура урока отвечает принципам развивающего обучения:

- соотношение воспроизводящей и творческой деятельности учащихся;
- соотношение усвоения знаний в готовом виде (со слов учителя, ученика и т. д.) и самостоятельного поиска;
- какие звенья проблемно-эвристического обучения выполняются учителем и какие учащимися (кто ставит проблему, кто решает);
- соотношение контроля, анализа и оценки деятельности школьников, осуществляемых учителем и взаимной критической оценки, самоконтроля и самоанализа учащихся;
- соотношение побуждения учащихся к деятельности (положительные комментарии, установки, стимулирующие интерес и т. д. ) и принуждения (резкие замечания, нотации);
- педагогический такт учителя;
- психологический климат (деловой контакт, искренность общения, атмосфера сотрудничества).
  - какие использовались установки и в какой форме (убеждение, внушение);
  - как достигались сосредоточенность и устойчивость внимания учащихся;
  - какие использовались формы работы для актуализации в памяти учащихся ранее усвоенных знаний, необходимых для понимания нового материала (индивидуальный опрос, собеседование с классом, упражнения по повторению и др.).
  - какими приёмами стимулировалась активность, самостоятельность мышления учащихся (система вопросов, создание проблемных ситуаций, проблемно-эвристические задачи различного уровня, задачи с недостающими и излишними данными, поисковая, исследовательская работа на уроке);
  - каков уровень достигнутого понимания (описательное, сравнительное, объяснительное, обобщающее, оценочное, проблемное);

- какие виды творческих работ использовались на уроке и как учитель руководил творческим воображением учащихся (объяснение темы и целей работы, условий её выполнения, обучение отбору и систематизация материала, а также обработке результатов и оформлению работы).

*Закрепление результатов работы:*

- формирование навыков с помощью упражнений;  
- предупреждение интерференции и обучение переносу ранее усвоенных знаний на новые условия работы.

**III. Организованность учащихся.**

**IV. Речевая культура учителя** (научность, логичность, аргументированность, корректность, эмоциональность, образность, темп речи).



## Интерактивное практическое занятие для наставнических пар: Педагогическая мозаика «Вкус профессии»

**Аннотация:** Интерактивное практическое занятие для наставнических пар «Педагогическая мозаика ”Вкус профессии”» является практико-ориентированным мероприятием с кадро-модерированием, в котором одновременно работают наставник и наставляемые. Мероприятие было реализовано в рамках региональной научно-практической конференции.

<p><b>Авторы-составители:</b>  <i>Серафимович Ирина Владимировна,                  проректор ГАУ ДПО ЯО ИРО,                  канд. псих. наук, доцент</i></p> <p><i>Сасарина Екатерина Евгеньевна,                  старший преподаватель кафедры                  общей педагогики и психологии ГАУ                  ДПО ЯО ИРО,                  Белякова Ольга Алексеевна,                  старший преподаватель                  ЯГПУ им. К.Д. Ушинского,                  канд. псих. наук</i></p> <p><i>Пахомова Алена Алексеевна,                  зам. директора по воспитательной                  работе МОУ Глебовской СОШ Ры-                  бинского МР</i></p>	
--	---

**Цель занятия:** создание условий для понимания важности условий продуктивного сотрудничества для создания пары «наставник – молодой педагог» и результативной реализации наставничества.

Задачи	Ожидаемый результат
<b>Направленные на образование:</b>	
<p><i>Знаниевые (педагоги должны знать):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимать актуальность реализации наставничества в образовательных организациях, связанную с реализацией национального проекта «Образование»;</li> <li>• иметь представления о развитии наставничества в современных условиях;</li> <li>• выделять условия продуктивного сотрудничества для создания пары «наставник – молодой педагог» и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• имеют представления о необходимости возрождения наставничества;</li> <li>• понимают актуальность наставничества на современном этапе развития образования;</li> <li>• имеют представления о цели и задачах наставничества, основных понятиях, утверждении Методологии (целевой модели) наставничества, моделях и современных формах наставничества;</li> <li>• имеют представления об условиях продуктивного сотрудничества для создания пары</li> </ul>

<p>результативной реализации наставничества</p>	<p>«наставник – молодой педагог» и результативной реализации наставничества (ценности, мотивы, эмоциональное отношение, личностные ресурсы)</p>
<p><i>Компетентностные (должны уметь):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обосновывать актуальность реализации наставничества в образовательных организациях, связанную с реализацией национального проекта «Образование»;</li> <li>• обосновывать важность условий продуктивного сотрудничества для создания пары «наставник – молодой педагог» и результативной реализации наставничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обосновывают актуальность наставничества, ссылаясь на ожидаемые результаты реализации национального проекта «Образование»;</li> <li>• обосновывают важность условий продуктивного сотрудничества для создания пары «наставник – молодой педагог» и результативной реализации наставничества, ссылаясь на примеры из собственного личного и/или профессионального опыта</li> </ul>
<p><b>Направленные на саморазвитие педагога:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять рефлексию, выделяя личностные и/или профессиональные дефициты;</li> <li>• получить новый опыт сотрудничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обращаются к личному и/или профессиональному опыту и выделяют дефициты, связанные с тематикой встречи;</li> <li>• получен опыт деятельности в индивидуальной, групповой и коллективной формах при использовании активных приемов и методов обучения, в т.ч. онлайн-опроса;</li> <li>• получен опыт установления контактов и взаимодействия в новой среде с незнакомыми коллегами; опыт высказывания своей точки зрения и умение выслушать мнение участников группы; опыт регулирования эмоций и поведения в процессе сотрудничества с коллегами</li> </ul>
<p><b>Направленные на формирование активной жизненной позиции:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высказывать и обосновывать свою точку зрения в процессе профессионального общения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высказывают свою точку зрения в ходе опросов по проблемам наставничества;</li> <li>• проявляют инициативу в групповой работе в процессе профессионального общения (высказывают предложения, дополняют мнения участников группы, задают вопросы, отвечают на вопросы);</li> <li>• проявляют инициативу в презентации материалов групповой работы;</li> <li>• проявляют стремление обосновать свою точку зрения в процессе групповой работы и при ответах на вопросы ведущих и/или участников встречи в ходе презентации материалов групповой работы, ссылаясь на личный и профессиональный опыт, мнение группы</li> </ul>

*Материалы и оборудование:*

- столы для работы 4 групп; стулья по кол-ву участников;
- проектор и ноутбук с выходом в Интернет;
- смартфон с выходом в Интернет;
- флипчарт;
- магнитная доска или пространство стены с демонстрационным материалом: надпись «кухня»; образ поваренка и шеф-повара, работающих каждый за своим столом; макет торта, разделённого на отдельные коржи, и вишенка для украшения торта; между столами «корзина для мусора»;
- видеосюжет «Вкус профессии» с мнением различных субъектов образовательного процесса о профессии педагога (до 3 минут);
- раздаточный материал для приёма «Фруктовый сад»: ручки, шаблоны яблок и лимонов с прикреплённым с обратной стороны двухсторонним скотчем, нарисованный на флипчарте кухонный шкаф с двумя корзинами для фруктов;
- раздаточный материал для групповой работы: цветная и белая офисная бумага, фломастеры и маркеры, ножницы, степлер и скобы для степлера, двухсторонний скотч, стикеры;
- дидактический раздаточный материал: бланки опросника «Диагностика культуры наставничества» (модификация опросника Беляевой О.А., Серафимович И.В., опросник Куинна и Камерона OCAI), инструкции для групповой работы, бланки для рефлексии, бумажные карточки – пликеры с QRкодами для индивидуального голосования;

*Образовательная информационная область:* область психологии и педагогики.

*Целевая аудитория:* руководящие и педагогические работники, заинтересованные в вопросах наставничества молодого педагога (наставники, молодые педагоги, представители администрации, методисты, кураторы наставничества).

*Состав/количество членов группы.*

*Перечень основных терминов, понятий, закономерностей:* наставничество, наставник, молодой педагог, сотрудничество, ценности, мотивы, эмоциональное отношение, личностные ресурсы, образовательные дефициты, точки роста.

*Формы занятий, продолжительность:* практикум, 3 академических часа.

*Литература для ведущего:*

1. Арефьева, И. Л., Лазарев, Т. В. «Копилочка активных методов обучения»: Образовательный портал «Мой университет» / Международный Институт Развития ЭкоПро / И. Л. Арефьева, Т. В. Лазарев. — 2008. — URL: <http://moi-universitet.ru>

2. Генике, Е. А. Активные методы обучения: новый подход / Е. А. Генике. - Москва : Национальный книжный центр, 2016. — 176 с.

3. Наставничество в образовательной организации / сост.: С. В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.] ; под общ. ред. Г. А. Вашкиной. — Кемерово: изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. — 88 с.

4. Наставничество как институт профессионального становления молодых педагогов: описание системы работы / Н. Л. Лабунская, Н. П. Максимова, В. И. Наумова, Е. П. Никонова. — Новокузнецк: Изд-во «ГБОУ СПО КузТ-СиД», 2015. — 89 с

5. Педагогическая психология: учебник для вузов / И. А. Зимняя. — 3-е издание, пересмотренное. — Москва : Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО 'МОДЭК', 2010. — 448 с. – ISBN 978-5-9770-0518-0 . – ISBN 978-5-9936-0003.

6. Педагогическая психология: учебник для студентов высших учебных заведений / под ред. Н. В. Ключевой. — Москва: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — 400 с.

7. Селиверстова, М. В., Беляева, Д. А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях / М. В. Селиверстова, Д. А. Беляева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-nastavnichestva-v-sovremennyh-usloviyah>

8. Смолкин, А. М. Методы активного обучения / А. М. Смолкин. — Москва: Высшая школа, 1991. — 176 с.

### План занятия

Структурный элемент занятия	Содержание деятельности	Цель деятельности
<b>Организационная часть</b>	Приём «Фруктовый сад»	выявление целей, ожиданий и опасений участников встречи
<b>I. Вводная часть</b>	1.1. Демонстрация видео «Вкус профессии»	представление разных точек зрения о вкусе профессии педагога и создание позитивного эмоционального настроения участников встречи
	1.2. Погружение в тематику встречи, целеполагание	актуализация тематики встречи и создание настроения на продуктивную работу
	1.3. Проведение опросника «Диагностика культуры наставничества»	выявление мнения участников встречи о взаимоотношениях в диаде «наставник-молодой специалист» с учётом имеющегося опыта и личных представлений, характерных для настоящего времени
<b>II. Основная часть</b>	2.1. Составление и презентация рецепта профессионального счастья (групповая работа)	создание условий для знакомства и взаимодействия участников группы, выявление представлений о составляющих успешной профессиональной деятельности педагога

	2.2. Теоретическое мини-сообщение «Развитие наставничества в современных условиях образования»	расширение представлений участников встречи о развитии наставничества в современных условиях образования
	2.3. Онлайн-опрос участников встречи с помощью приложения Plickers	выявление мнения участников встречи о востребованности наставничества молодого педагога
	2.4. Размышления над проблемным вопросом: «Как продуктивно сотрудничать, если на кухне работают два повара?» (групповая работа)	создание условий для размышления участников встречи о подходах к созданию пары «наставник – молодой педагог» и осознания важности обеспечения условий для продуктивного профессионального общения
<b>III. Заключительная часть</b>	3.1. Рефлексия «Сегодня мы...» (групповая работа)	выявление мнения и эмоционального отношения участников по итогам встречи
	3.2. Проведение опросника «Диагностика культуры наставничества»	выявление мнения участников встречи об идеальных взаимоотношениях в диаде «наставник-молодой специалист»

## **Структура занятия**

### **Организационная часть: приём «Фруктовый сад»**

*Цель:* выявление целей, ожиданий и опасений участников встречи.

*Содержание-инструкция:*

При входе в аудиторию участникам предлагается определить, что они ожидают от сегодняшней встречи и чего опасаются. Свои мысли участники записывают на шаблонах фруктов и прикрепляют на импровизированные полки кухонного шкафа: яблоки (ожидания), лимоны (опасения).

*Комментарии ведущему:* Приём используется до начала встречи, как только участники входят в аудиторию. Ожиданий и опасений может быть несколько. На данном этапе встречи мысли участников не комментируются. Данный приём позволит участникам более чётко определиться со своими целями, сформулировать свои ожидания и опасения, а ведущим - узнать их и учитывать в процессе организации встречи. Ведущие также могут сформулировать свои ожидания и опасения от встречи.

## **I. Вводная часть**

### **1.1. Демонстрация видео «Вкус профессии»**

*Цель:* представление разных точек зрения о вкусе профессии педагога и создание позитивного эмоционального настроения участников встречи.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий приветствует участников встречи и обозначает мысль о том, что у каждой профессии свой вкус. Профессия педагога объединяет всех участников встречи, но палитра вкусовых ощущений любимой профессии разная. Ведущий предлагает каждому участнику задуматься, с каким вкусом у него ассоциируется профессия педагога и приглашает посмотреть видеосюжет.

*Регламент:* 5 минут.

*Комментарии ведущему:* В видеосюжете «Вкус профессии» представлены точки зрения различных субъектов образовательного процесса о профессии педагога: педагогов со стажем, молодых специалистов, студентов педагогических колледжей, учащихся и воспитанников дошкольного возраста, родителей.



## **1.2. Погружение в тематику встречи, целеполагание**

*Цель:* актуализация тематики встречи и создание настроения на продуктивную работу.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий приглашает участников встречи на кухню – место, где всегда кипит работа, рождаются новые кулинарные рецепты, манит палитра вкусов, а любимые блюда могут готовиться в новом исполнении, да и сама подача традиционных блюд может быть оригинальной.

Ведущий сравнивает происходящее на кухне с педагогической деятельностью, где у каждого педагога есть свой авторский рецепт. Кухня – это место, где могут получить удовольствие и любители вкусно поесть и побаловать себя истинные гурманы. В профессии, как и на кухне, сотрудничают вместе и повара, кто только начинает осваивать азы кулинарного искусства, и настоящие шеф-повара – истинные профессионалы своего дела.

Ведущий приветствует на кухне соведущих встречи. Сведущие, представляя друг друга, проводят мысли о том, что в течение профессиональной деятельности каждый может менять свои позиции, оказываясь в роли повара и шеф-повара, а сотрудничеству и эффективному профессиональному общению способствуют различные условия (ценности, мотивы, эмоциональное отношение).

После представления всех соведущих встречи, подводятся итоги приёма «Фруктовый сад»: озвучиваются и комментируются ожидания и опасения участников встречи, систематизируются цели и обозначается формат встречи.

*Регламент:* 7 минут.

*Комментарии ведущему:*

При организации пространства аудитории рекомендуем визуально зонировать его:

- в центре аудитории расставить столы для создания «рабочей зоны», в которой будет организована групповая работа; посадку участников следует

продумать таким образом, чтобы каждый из них мог воспринимать информацию с разных сторон;

- одну стену использовать для «демонстрационной зоны», в которой целесообразно оборудовать технику (проектор и ноутбук с выходом в Интернет) для демонстрации видеосюжета, презентации и онлайн-голосования;

- другую стену использовать для «зоны кухни» (надпись «кухня», образ повара и шеф-повара, работающих каждый за своим столом), в которой будет организована большая часть встречи.

Демонстрация видео «Вкус профессии», вводной части встречи, осуществляется в «демонстрационной зоне», а приглашая участников на кухню, ведущий переходит в «зону кухни».

Погружение в тематику встречи происходит в форме диалога между соведущими, которые используют в качестве аргументов теоретические позиции учёных, личные примеры, профессиональные ситуации и т.д.

**1.3. Проведение опросника «Диагностика культуры наставничества»** (модификация опросника Беляевой О.А., Серафимович И.В., опросник Куинна и Камерона OSAI).

*Цель:* выявление мнения участников встречи о взаимоотношениях в диаде «наставник-молодой специалист» с учётом имеющегося опыта и личных представлений, характерных для настоящего времени.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий выдает каждому участнику встречи бланк опросника и объясняет правила его заполнения.

Опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений взаимоотношений в диаде «наставник-молодой специалист». На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры взаимоотношений с коллегами. Чтобы оценка была максимально точной, следует отвечать на вопросы внимательно и по возможности объективно.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Основываясь на личном и профессиональном опыте, участники в бланке заполняют графу «теперь».

*Регламент:* 10 минут.

*Комментарии ведущему:* Опросник представлен в Приложении 2. Опрос проводится анонимно. Следует акцентировать внимание участников встречи на заполнение графы «теперь».



## II. Основная часть

### 2.1. Составление и презентация рецепта профессионального счастья (групповая работа)

*Цель:* создание условий для знакомства и взаимодействия участников группы, выявление представлений о составляющих успешной профессиональной деятельности педагога.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий выдает каждой группе бланк составления рецепта. В бланке рецепта предлагается определить ингредиенты и способ приготовления блюда. Основываясь на личном и профессиональном опыте, участники составляют групповой рецепт профессионального счастья и презентуют его.

Время составления рецепта 10 минут, время презентации рецепта 2 минуты. Рецепт каждой группы прикрепляется на «кухне».

После презентации рецепта 1-ой группы ведущие вносят макет торта, последовательно его собирая на «кухонном столе» и обозначая важные для продуктивного профессионального сотрудничества условия: ценности, мотивы, эмоциональное отношение и личностные ресурсы.

После презентации рецепта профессионального счастья ведущий акцентирует внимание участников встречи на важных составляющих авторского рецепта, подчеркивая их значимость в профессиональной деятельности. Ведущий также предлагает каждой группе задуматься, какие условия продуктивного профессионального сотрудничества в большей степени обозначены в их рецепте.

По итогам презентации рецептов всеми группами проводится коллективное голосование: каждая группа выбирает только один рецепт, аргументируя свою позицию и одновременно приклеивая стикер на соответствующий рецепт.

*Регламент:* от 20 минут, в зависимости от кол-ва групп.

*Комментарии ведущему:* Групповая работа организуется в «зоне кухни» и «рабочей зоне». Для голосования группам выдаются стикеры.

Уровень сложности: 1 2 3

Где готовить

Ингредиенты

Время на подготовку

Время приготовления

Способ приготовления

Оценка блюда: ♥♥♥♥♥

### 2.2. Теоретическое мини-сообщение «Развитие наставничества в современных условиях образования»

*Цель:* расширение представлений участников встречи о развитии наставничества в современных условиях образования.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий обобщает мнения участников встречи о составляющих профессионального счастья, обозначает мысль о необходимости постоянного профес-



сионального общения с различными субъектами образовательного процесса для успешной деятельности педагога и подчеркивает актуальность наставничества, предлагая обратиться к некоторым теоретическим положениям, характерным для современного образования.

В мини-сообщении, которое сопровождается презентацией, ведущий кратко освещает следующие вопросы (Приложение 2):

- актуальность возрождения наставничества как эффективного инструмента развития кадрового потенциала образовательной организации;
  - ожидаемые результаты национального проекта «Образование» по реализации наставничества в образовательных организациях;
  - цель, задачи и сущность понятий Методологии (целевая модель) 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 (утверждена Минпросвещением России от 25.12.2019 № Р-1450);
  - формы наставничества в соответствии с Методологией (целевая модель) наставничества;
  - современные модели наставничества (Селиверстова М. В., Беляева Д. А.).
- Регламент: 10 минут.*

*Комментарии ведущему:* Теоретическое мини-сообщение организуется в «демонстрационной зоне» и сопровождается презентацией.

### **2.3. Онлайн-опрос участников встречи с помощью приложения Plickers**

*Цель:* выявление мнения участников встречи о востребованности наставничества молодого педагога.

*Содержание-инструкция:*

Ведущий выдает каждому участнику бумажную карточку – пликерс с QRкодом для индивидуального голосования и знакомит с правилами её использования. Участникам на экране предьявляется вопрос и варианты ответа. Ведущий зачитывает их. Основываясь на личном и профессиональном опыте, каждый участник отвечает на вопрос. Определившись с вариантом ответа, каждый участник поднимает карточку вверх той стороной, которая соответствует выбранной букве. Ведущий с помощью смартфона считывает ответы участников.

После голосования по каждому вопросу во время обработки результатов приложением Plickers, ведущий приводит результаты онлайн-голосования по соответствующим вопросам в социальной сети в группе Института развития образования ВКонтакте. Далее ведущий представляет результаты голосования участников встречи и даёт комментарии с учётом полученного мнения.

- <https://get.plickers.com/> сайт Plickers
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.plickers.client.android&hl=ru> скачать приложение Plickers для Android

- <https://apps.apple.com/ru/app/plickers/id701184049> скачать приложение Plickers для iOS
- <http://edcommunity.ru/communication/blogs/detail.php?blog=uliya-blog-s1&id=1277> онлайн-сервис Plickers (пошаговые инструкции)

Перечень вопросов для онлайн-голосования:

1. Реализуется ли в Вашей организации наставничество молодого педагога?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

2. Кто выступает инициатором наставничества в Вашей организации?

- молодой педагог
- наставник
- администрация
- никто

3. Нужна ли, с Вашей точки зрения, система поддержки и сопровождения молодого педагога в форме наставничества?

- да
- нет

4. Если вы выбрали ответ ДА, прокомментируйте его

- да, молодой педагог нуждается в поддержке
- да, профессиональное общение лучше строить с опытной коллегой
- да, если в наставничестве заинтересованы обе стороны
- да, это облегчает работу администрации

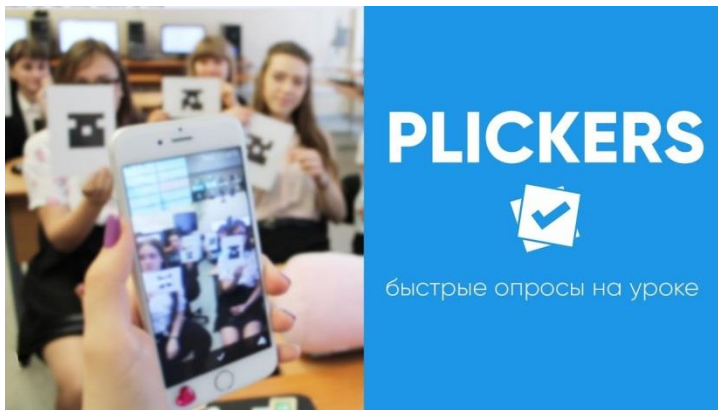
5. Если вы выбрали ответ НЕТ, прокомментируйте его

- нет, не стоит тратить время на малоэффективные встречи, можно заняться самообразованием
- нет, наставник может научить только тому, что знает сам
- нет, статусная разница не позволяет продуктивно общаться и работать
- нет, молодой педагог чаще всего чувствует себя обузой для наставника

*Комментарии ведущему:*

Онлайн-опрос участников встречи организуется в «демонстрационной зоне».

Сервис Plickers позволяет в режиме реального времени реализовать быструю обратную связь и провести опрос с мгновенным выводом результатов. Голосование проводится анонимно. Работа с мобильным приложением занимает не более нескольких минут. Получение результатов опроса происходит без длительной проверки и предьявляется в визуальном формате (диаграмма и т.д.). Для проведения онлайн-опроса не требуется наличие смартфонов или компью-



теров у участников встречи, достаточно ведущему иметь один смартфон с выходом в Интернет.

Мобильное приложение Plickers под управлением iOS или Android, установленное на планшет или мобильный телефон ведущего, считывает QRкоды с бумажных карточек участников встречи. Компьютер или ноутбук с открытым сайтом Plickers в режиме Live View и проектор позволят участникам встречи видеть на экране вопрос и в конце опроса его результат, т.к. приложение отображает статистику ответов и на основе её анализа выстраивает диаграмму.

#### **2.4. Размышления над проблемным вопросом: «Как продуктивно сотрудничать, если на кухне работают два повара?» (групповая работа)**

*Цель:* создание условий для размышления участников встречи о подходах к созданию пары «наставник – молодой педагог» и осознание важности обеспечения условий для продуктивного профессионального общения.

*Содержание-инструкция:*

Группам наставников и группам молодых педагогов предлагаются для обсуждения вопросы. Основываясь на личном и профессиональном опыте, участники групп отвечают на вопросы и оформляют ответы в виде кухонной посуды и т.п., «оснащая» кухню.

##### **Вопросы для молодых педагогов:**

1. Каждому ли молодому педагогу нужен наставник?
2. Каковы потенциальные ресурсы молодого педагога?
3. Есть ли у молодого педагога профессиональные дефициты и какие?
4. Что приобретает и теряет молодой педагог в процессе наставничества?
5. Какие барьеры могут препятствовать наставничеству?

##### **Вопросы для наставников:**

1. Каждый ли педагог может быть наставником?
2. Каковы потенциальные ресурсы наставника?
3. Есть ли у наставника профессиональные дефициты и какие?
4. Что приобретает и теряет наставник в процессе наставничества?
5. Какие барьеры могут препятствовать наставничеству?

Время групповой работы 10 минут, время презентации 2 минуты.

По итогам работы группы презентуют ответ на проблемный вопрос, «оснащая» кухню подготовленным оборудованием: посудой и продуктами питания. Ведущие комментируют ответ каждой группы, подчеркивая основную идею участников группы и дополняя мыслями о важности обеспечения условиями для продуктивного профессионального общения.

*Регламент:* от 20 минут, в зависимости от кол-ва групп.

*Комментарии ведущему:* Групповая работа организуется в «зоне кухни» и «рабочей зоне».

Ведущие координируют работу групп, отвечают на возникшие в ходе обсуждения вопросы.

### III. Заключительная часть

#### 3.1. Рефлексия «Сегодня мы...» (групповая работа)

*Цель:* выявление мнения и эмоционального отношения участников по итогам встречи.

*Содержание-инструкция:*

Участники в групповом обсуждении заканчивают начатые предложения, обобщая полученный опыт в ходе встречи.

*Сегодня мы...:*

Каждая группа представляет результаты рефлексии, зачитывая мнение группы.

*Регламент:* 10 минут.

*Комментарии ведущему:* Группам выдается перечень предложений, которые они продолжают.



**3.2. Проведение опросника «Диагностика культуры наставничества» (модификация опросника Беляевой О. А, Серафимович И. В., опросника Куинна и Камерона OSAI)**

*Цель:* выявление мнения участников встречи об идеальных взаимоотношениях в диаде «наставник-молодой специалист».

*Содержание-инструкция:*

Участники в том же бланке заполняют графу «предпочтительно».

*Комментарии ведущему:* Опрос проводится анонимно.

**Опросник «Диагностика культуры наставничества»**  
(модификация опросника Беляевой О. А., Серафимович И. В.,  
опросника Куинна и Камерона OSAI)

**Инструкция.** Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений взаимоотношений в диаде «наставник - молодой специалист». На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры взаимоотношений с коллегами. Чтобы ваша оценка была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и по возможности объективно.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Вопросы		Те- перь	Пред- почти- тельно
<b>1. Важнейшие характеристики</b>			
А	Взаимоотношения уникальны по своим особенностям, подобны контактам с близкими людьми. Наставник и молодой специалист выглядят как люди, имеющие много общего		
В	Взаимоотношения очень динамичны; в построении совместной деятельности. люди готовы жертвовать собой и даже идти на определенный профессиональный риск		
С	Взаимоотношения ориентированы на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на достижение поставленной цели		
Д	Взаимоотношения жестко структурированы и строго контролируются. Действия наставника и молодого специалиста, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
<b>2. Стиль наставничества</b>			
А	Стиль наставничества определяется стремлением помочь или научить		
В	Стиль наставничества служит примером инициативности и новаторства		
С	Стиль наставничества определен деловитостью, ориентацией на результат		
Д	Стиль наставничества являет собой пример координации, четкой организации и плавного ведения дел		
Всего:		100	100
<b>3. Характеристики отношений</b>			
А	Отношения характеризуются поощрением совместной деятельности, единодушием и совместным принятием решений		

В	Отношения характеризуются поощрением свободы и самобытности, независимости каждого		
С	Отношения характеризуются высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
Д	Отношения характеризуются требованиями подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
Всего:		100	100
<b>4. Связующие факторы</b>			
А	Людей в паре связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Акцентируется обязательность и исполнительность		
В	Людей в паре связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Людей в паре связывает воедино акцент на достижении цели и выполнение задач		
Д	Людей в паре связывают воедино формальные правила и официальная «политика». Важно поддержание спокойных, размеренных отношений		
Всего:		100	100
<b>5. Стратегические цели</b>			
А	Заостряется внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
В	Акцентируется внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
С	Акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к профессиональным достижениям		
Д	Акцентируется внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и размеренность, спокойствие в ведении дел		
Всего:		100	100
<b>6. Критерии успеха</b>			
А	Успех определяется на основе развития личностных ресурсов, совместной работы, увлечённости делом и заботой друг о друге		
В	Успех определяется на основе освоения новейших форм и методов работы, новых технологий и методик преподавания		
С	Успех определяется на основе конкурентного лидерства (профессиональной состязательности и соперничества)		
Д	Успех определяется на основе заранее определённых показателей, чётких планов		
Всего:		100	100

Обработка результатов:

- «А» – «клановая» культура отношений: очень дружественные отношения, у людей масса общего. Наставник воспринимается как воспитатель и даже как родитель. Отношения держатся благодаря преданности и традиции. Высо-

кая обязательность. Делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придаётся значение высокой степени сплочённости, моральной стороне отношений. Успех определяется как доброе чувство и забота о человеке, участие и согласие. Молодой специалист, вне зависимости от опыта и профессионального мастерства, ждёт от наставника внимания к его личности, готовности включить его в общую систему совместного решения профессиональных проблем и т.д.

- «В» – «адхократическая» культура отношений (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): корпоративная культура, в которой каждый сотрудник является творцом, новатором. Здесь нет требований чётко соблюдать регламент, но есть неукоснительное требование предвидеть будущее и не бояться рисковать для завоевания в нём передовых позиций. Динамичность и творчество. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Наставник представляется новатором и человеком, готовым рисковать. Связующей сущностью отношений становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе делается акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Поощряется личная инициатива, творчество и свобода.

- «С» – «рыночная» культура отношений: ориентация на результаты. Главное — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидер выступает как твёрдый руководитель, он непоколебим и требователен. Акцентируется стремление побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего раядения. Жёстко проводимая линия на конкурентоспособность.

- «D» – «бюрократическая» культура отношений (иерархическая): очень формализованные и структурированные отношения. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Наставники гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности. Объединяющими выступают формальные правила и официальная политика. Управленческий аспект предполагает обеспечение долгосрочной предсказуемости.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль культуры (показатели откладываются на диагоналях) — см. пример построения «профиля».

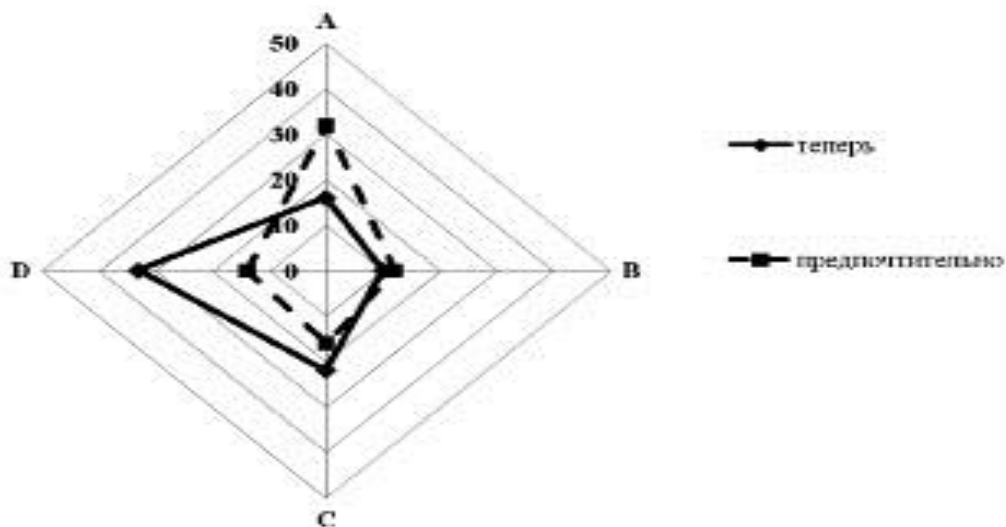
Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной культуры отношений.

Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития взаимоотношений.

Пример построения «профиля».

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В её основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.





## **Сведения об авторах**

**Серафимович Ирина Владимировна** – кандидат психологических наук, доцент, и.о. ректора ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования».

**Бобылева Надежда Игоревна** – кандидат биологических наук, доцент, старший методист ЦНППМ ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования».

Учебное издание

**Развитие кадрового потенциала**

Ирина Владимировна Серафимович  
Надежда Игоревна Бобылева

**Социально-психологические  
особенности наставничества  
как вида деятельности**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор С. Г. Калинина  
Компьютерная верстка О. Л. Чистяковой  
Подписано в печать 18.09.2023.  
Формат 60x90/16. Объем 9,7 п.л., 10,1 уч.-изд.л.  
Тираж 100 экз. Заказ 33

Издательский центр  
ГАУ ДПО ЯО ИРО  
150014, г. Ярославль,  
ул. Богдановича, 16  
Тел. (4852) 23-06-42  
E-mail: rio@iro.yar.ru