

DOI 10.31483/r-107952

*Коренева Анастасия Вячеславовна**Рыжкова Инна Витальевна*

**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ НАСТАВНИЧЕСТВА  
(В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ФОРМ «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ»,  
«СТУДЕНТ – УЧЕНИК»)**

*Аннотация:* в главе раскрывается потенциал наставничества как «персонифицированной стратегии сопровождения», опирающейся на максимальную актуализацию творческого потенциала педагогов и учащихся. Описывается опыт организации наставничества в рамках модели «учитель – учитель», характеризуются основные этапы работы. Рассматривается также наставничество в форме «студент – ученик». На конкретных примерах из собственной практики доказывается, что данная форма может быть наиболее целостно реализована в ходе совместной проектно-исследовательской деятельности наставников и наставляемых.

*Ключевые слова:* наставничество, формы наставничества, наставник, наставляемый, целевая модель наставничества, персонифицированное сопровождение, проектная деятельность.

*Abstract:* the chapter reveals the potential of mentoring as a «personalized support strategy» based on the maximum actualization of the creative potential of teachers and students. The experience of organizing mentoring within the framework of the «teacher-teacher» model is described, and the main stages of the work are characterized. Mentoring in the «student-pupil» form is also considered. Using specific examples from our own practice, it is proven that this form can be most holistically implemented in the course of joint design and research activities of mentors and mentees.

*Keywords:* mentoring, forms of mentoring, mentor, mentee, target mentoring model, personalized support, project activities.

На современном этапе одним из актуальных трендов системы образования является реализация Целевой модели наставничества, ориентированной на мак-

симальное раскрытие творческого потенциала всех субъектов образовательного процесса [7; 9]. Наставничество, во многом определяющее сегодня стратегию развития образовательных учреждений страны, является «перспективной технологией, способной отвечать на вызовы современного мира, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферу» [7, с. 15]. Многочисленные исследования, посвященные проблематике наставничества, анализируют его потенциал в параметрах психологических аспектов: как ресурс развития взрослого человека [8; 13]; социологических аспектов: как элемент кадровой политики, адаптации сотрудников [14]; способ формирования корпоративной культуры [5]. Педагогический аспект позволяет выдвигать на первый план взаимодействие, основанное на диалоге и сотрудничестве, в процессе которого происходит профессиональное развитие наставника и наставляемого [1; 2].

Как известно, существует три основных формы наставничества «учитель-учитель», «студент-ученик», «ученик-ученик». В данной статье поговорим о первых двух, описав практики наставничества, существующие в некоторых образовательных учреждениях Санкт-Петербурга.

В рамках модели «учитель – учитель» наставничество выступает как эффективный инструмент, позволяющий преодолевать проблемы и затруднения учителя с учетом специфики образовательного учреждения. Социологическое исследование, проведенное в 2019 г., показало, что «учителя всех возрастных групп, независимо от стажа работы, в той или иной мере нуждаются в персонализированном методическом сопровождении. Безусловно, более всего – молодые педагоги до 25 лет и учителя без педагогического образования, прошедшие лишь курсы профессиональной переподготовки. При этом 62,7% педагогических работников считают необходимым институт наставничества; 19,7% учителей признали, что нуждаются в наставнике, а 25,9% готовы стать наставниками для своих коллег. Таким образом, наставничество, по своей сути, может стать важнейшим инструментом кадровой политики любой школы» [15, с. 8]. Оно будет способствовать решению таких задач, как: успешное закрепление моло-

дого специалиста на рабочем месте; повышение его профессионального потенциала и уровня; создание комфортной среды внутри образовательного учреждения [7, с. 33–35].

Охарактеризуем отдельные элементы работы по сопровождению молодого специалиста на примере ГБОУ СОШ №458 с углубленным изучением немецкого языка Невского района Санкт-Петербурга. Стратегическая цель, которую ставит перед собой указанная школа, может быть сформулирована следующим образом: развитие образовательного учреждения и обеспечение качества обучения посредством управления внутрикорпоративной карьерой молодого учителя.

Основная целевая группа – молодые специалисты с так называемым «адекватным уровнем амбициозности», обладающие лидерским потенциалом и целеустремленностью. Наставниками данной целевой группы могут быть опытные учителя, психологи, наиболее авторитетные администраторы школы. Разумеется, на одном полюсе этого взаимодействия должен быть безусловный авторитет наставника, на другом – доверие и искреннее участие, без которых любой диалог невозможен. Учитель-методист или завуч, воспринимаемые только как контролеры, фиксирующие недостатки профессиональной деятельности молодого педагога, не могут быть наставниками в полной мере, так как разрушается принцип взаимообогащающей обратной связи, являющейся неременным условием эффективности любой формы наставничества [6].

Опишем основные этапы работы с молодыми специалистами в аспекте стратегии формирования внутрикорпоративной карьеры. На первом (контрольно-диагностическом этапе) осуществляется проведение первичной диагностики компетентностных дефицитов и психологических качеств, чтобы составить портрет молодого учителя и определить уровень его амбициозности (завышенный, заниженный, адекватный). На основе результатов намечаются основные направления работы по выстраиванию персонализированных карьерных траекторий молодых специалистов.

Второй этап (ориентационно-поисковый) решает следующие задачи:

- погружение в рефлексию;
- осмысление предыдущего опыта;
- формирование установки на восприятие карьеры как синонима профессионально-личностного роста.

Работа строится в формате первичного знакомства и дискуссионной площадки. Первичное знакомство лучше проводить в интерактивной творческой форме. Эффективной оказывается, например, технология «Собственный герб», когда педагоги заполняют символически оформленный на бумаге герб ответами на вопросы модератора сессии: Кто я? Чем я силен? В чем я лучше многих? Что для меня самое главное: человек – идея – активность? Кем я больше всего восхищаюсь?

В ходе организации дискуссии нами были апробированы следующие варианты проблемных вопросов:

- «Амбициозность: достоинство или недостаток?»
- «Минусы и плюсы амбициозности?»
- «Согласен ли ты с С. Дали: «Ум без амбиций – птица без крыльев?»»
- «Может ли лидер быть не амбициозным человеком?» и др.

Молодым специалистам предлагаются также задания, позволяющие осмыслить плюсы и минусы своей профессии, вывить проблемы, с которыми могут сталкиваться недавние выпускники педагогических вузов, понять необходимость наставничества как способа более успешной профессиональной адаптации и дальнейшего карьерного роста. Приведем некоторые задания.

Задание 1. Продолжите фразы:

1. Школа для меня – это (предложите имя существительное – одна ассоциация).
2. Неуспешный ученик – это (2–3 эпитета – первая ассоциация).
3. Успешный ученик – это (2–3 эпитета – первая ассоциация).

Задание 2. Выберите 3–5 эпитетов, наиболее ярко характеризующих современного молодого педагога (характеристики определены слушателями кур-

сов АППО – авторский курс профессора М.Г. Ермолаевой 2021 г.). Обоснуйте свой выбор. При желании дополните список своими эпитетами.

Владеет ИКТ; продвинут; карьерист; мобильный, гибкий; самоуверенный; энергичный; яркий; любознательный; ранимый; амбициозный; нестрессоустойчивый; беспомощный; инициативный – безынициативный; равнодушный – неравнодушный; инфантильный; принципиальный; оптимист; коммуникабельный; пассивный; упертый; оторопевший; «не синий чулок»

Задание 3. Определите ролевые испостаси, которые, с вашей точки зрения, являются основными для наставника:

- андрагог;
- коуч;
- фасилитатор;
- методист;
- навигатор;
- тьютор;
- старший друг;
- помощник.

Задание 4. Определите пять главных требований, предъявляемых к наставнику (перечень прилагается).

Интересно, что результаты данного задания (с точки зрения рейтинга выбранных качеств) почти в полной мере повторяют результаты исследования, проведенного Е.В. Игнатъевой и Н.Д. Базарновой [4] (см. рис 1).

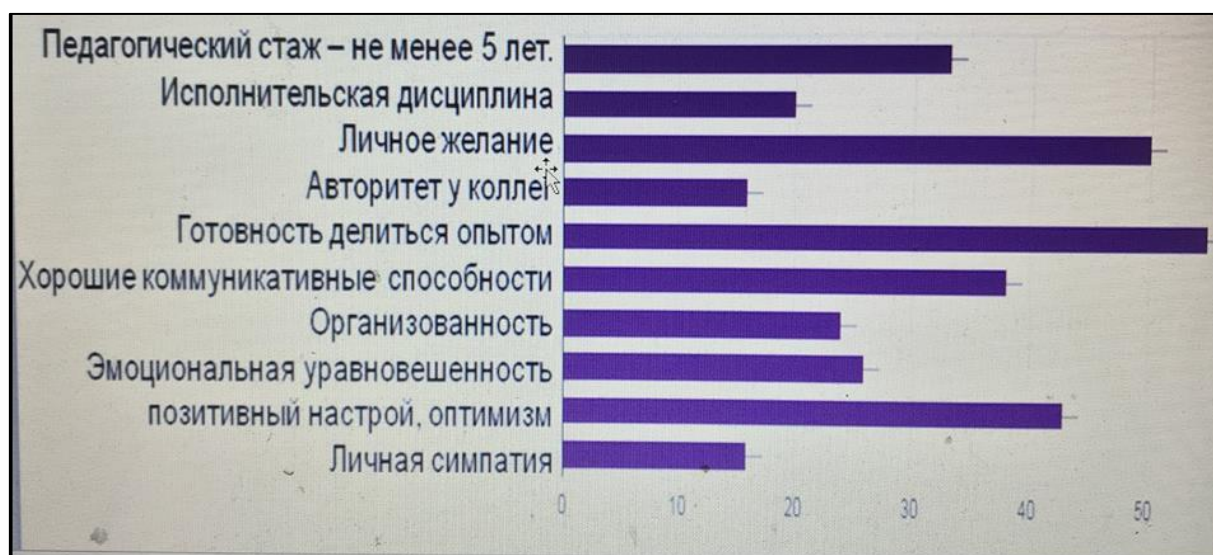


Рис. 1. Качества наставника

Задача третьего этапа – это погружение в деятельность. Формы организации деятельности молодых педагогов могут быть следующие: формирование кадрового резерва школы «Золотая десятка»; организация деятельности педагогического клуба «Успех порождает успех» и др. На данном этапе администраторы школы и кураторы наставничества должны обозначить перспективы профессионального и карьерного роста молодого педагога, стимулировав тем самым его профессиональную деятельность.

На четвертом этапе, основная задача которого – развитие конкурентоспособности, стимулирование активности и ознакомление с лучшими педагогическими практиками, организуются конкурсы профессионального мастерства. При этом крайне значимо выведение молодого специалиста за пределы своей школы, предполагающее расширение личностно-профессиональных горизонтов и установление горизонтальных связей в профессиональном сообществе.

Пятый этап (обучающий) предполагает организацию различных тренингов, нацеленных на развитие лидерского потенциала (акцент на содержательной стороне карьерного роста как личностно-профессионального успеха; ознакомление со спецификой горизонтальной и вертикальной карьеры). На данном этапе целесообразно использовать ресурсы университетов и психологических центров города.

На шестом (коррекционном) этапе психологи организуют работу с возможными рисками данной целевой группы, выявленными в ходе первичной диагностики и в ходе деятельности в различных проектах. К таким рискам можно отнести, например:

- высокую удовлетворенность собой;
- нежелание что-либо менять в себе;
- властность и авторитарность;
- нарушение субординации;
- несоблюдение корпоративной культуры.

Седьмой этап (научно-методический) предполагает работу по развитию профессиональных компетенций в рамках модели интеграции. При этом можно использовать два пути.

Первый путь, получивший условное название «зеркало»: опытный учитель проводит урок в классе молодого педагога; молодой педагог – в классе наставника (молодой педагог и наставник занимают позицию внешнего наблюдателя; в ходе рефлексии анализируются плюсы и минусы урока; дается ответ на вопрос: Было ли зеркало кривым?).

Второй путь: работа в паре в рамках интегративного урока, подразумевающая развитие методических и исследовательских компетенций.

Восьмой этап (аналитико-обобщающий) предполагает выстраивание персонифицированной карьерной траектории с параллельным анализом уровня учебных достижений обучающихся, который обеспечивает молодой специалист. Карьера воспринимается как синоним профессионально-личностного роста, как «цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, которые позволяют ему оптимальным образом реализовать свое предназначение, решить задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья воспитанников» [12, с. 16].

Уделяется внимание и другим формам наставничества. Анализ научно-методической и социологической литературы показывает, что при весьма распространенной и успешной практике внедрения формы наставничества «учи-

тель – учитель» практика «студент – ученик» остается на периферии педагогического осознания и является менее раскрытым педагогическим феноменом. С нашей точки зрения, потенциал данной формы наставничества может быть наиболее целостно раскрыт в рамках проектно-исследовательской деятельности, когда студенты и ученики совместно реализуют тот или иной проект.

Потребность в апробации новых форм наставничества привела авторов к идее разработки образовательного проекта «МИР: Мечтай! Исследуй! Развивайся!», нацеленного на развитие исследовательских компетенций обучающихся в процессе реализации целевой модели наставничества (форма «студент – ученик»). Организаторы проекта выстраивают свою деятельность, отталкиваясь от следующей гипотезы: вовлечение обучающихся в проектную деятельность, структурированную в формате наставничества, является условием эффективного формирования исследовательских компетенций как самих обучающихся, так и наставников-студентов, и педагогов-тьюторов. Под исследовательской компетенцией, включающей в себя мотивационный, когнитивный и деятельностный компоненты, при этом понимается характеристика личности, предполагающая владение методологическими знаниями, технологией исследовательской деятельности, признание их ценности и готовность к их использованию в профессиональной сфере, отличающейся устойчивой мотивацией [16].

Основной сетевой партнер проекта – это Академия машиностроения им. Ж.Я. Котина, одно из наиболее перспективных и динамично развивающихся образовательных учреждений региона. Сотрудничество с ГБОУ СОШ №458 с углубленным изучением немецкого языка Невского района Санкт-Петербурга происходит в структуре Детской инженерной школы, созданной совместными усилиями партнеров.

Пары и малые группы в рамках формы наставничества «студент-ученик» организованы в содержательном пространстве следующих программ:

- «3Д-моделирование»;
- «Конструирование трехмерных объектов»;
- «Компьютерная графика».



Договор о сотрудничестве позволяет существенно усилить потенциал школы через использование потенциала Академии: высокотехнологичного современного оборудования и компьютерных классов. На данном этапе в проект вовлечены 40 школьников, пять студентов и молодых преподавателей Академии. Студент-наставник – это студент 2–3 курсов, обучающийся на «хорошо» и «отлично», активно участвующий в общественной жизни того или иного факультета, склонный к исследовательской деятельности и заинтересованный в приобретении собственно педагогического опыта через участие в практиках наставничества.

Взаимодействие школьников и студентов происходит в основном на базе Академии, при этом планируется проведение ряда лекционных занятий теоретического характера и на базе школы.

На данном этапе еще рано говорить о результатах проекта, реализация которого была начата в январе-феврале 2022 года. Тем не менее его эффективность прогнозируется авторами в параметрах следующей системы качественно-количественных индикаторов.

Качественные результаты (индикаторы):

- обеспечение преемственности начального ОО и среднего ОО;
- выявление вектора дополнительных направлений развития деятельности ОУ;
- формирование единого образовательного пространства, объединяющего обучающихся, учителей и родительского сообщества на основе педагогики сотрудничества;
- повышение качества обучения (уровень предметных, метапредметных и личностных результатов);
- повышение уровня мотивации обучающихся к учебной деятельности в целом, а также – мотивации приобретения навыков, способствующих успешной адаптации в обществе;
- развитие потребности педагогов в самосовершенствовании и новаторстве;

- повышение уровня исследовательской культуры педагогов; развитие и укрепление сетевого сотрудничества ОУ с высшими и средними учебными заведениями города;

- развитие системы ранней профориентации обучающихся; повышение статуса ОУ на уровне района и города и количественное увеличение контингента.

Количественные индикаторы могут быть представлены следующим образом:

- повышение качества обучения по предметам естественнонаучного и технического спектра на 40%;

- увеличение количества участников олимпиад по предметам естественнонаучного и технического спектра на 50%;

- увеличение процента обучающихся НОО и ООО, вовлеченных в проектную деятельность, на 30%;

- увеличение числа участников чемпионата KidSkills и последующих ступеней на 15%;

- увеличение количества учителей, использующих STEM-технологии, на 15%;

- увеличение числа педагогов, использующих проектную технологию на уроках и во внеурочной деятельности, до 100%;

- увеличение числа обучающихся, вовлеченных в программы наставничества в рамках формы «ученик – ученик», до 100%;

- увеличение числа пар «студент – ученик» на 10%.

Рефлексия данной образовательной практики, а также отзывы школьников, учителей, родителей, преподавателей и студентов позволяют говорить об эффективности развития первой фазы проекта. Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализация формы наставничества «студент – ученик» предполагает создание уникальной образовательно-воспитательной среды, в рамках которой происходит обучение и развитие компетенций двух субъектов этой диады. Предполагается, что накопление профессионального опыта, оттачивание

профессиональных компетенций студента, осваивающего то или иное профессиональное поле, будет протекать более эффективно при условии активного участия в наставничестве, подразумевающем углубленную рефлексию имеющегося опыта при передаче его ученику. На этапе начала профессионального пути уже первичная рефлексия становящегося опыта, безусловно, усилит когнитивный потенциал студента, а обретенная педагогическая практика будет способствовать более эффективной социализации. Наставничество в аспекте формы «студент-ученик» выступает и как технология, и как средство формирования профессиональных навыков студента, и одновременно как исследовательское пространство, в границах которого в процессе диалога наставника и наставляемого происходит рождение нового знания и развитие исследовательских компетенций.

Форма «студент – ученик» позволяет объединить две равноправные позиции, доминанта которых в данном контексте строится на обучении в деятельности. Равноправие позиций усиливается статусом обучающегося, то есть находящегося в процессе обучения: обучается и ученик, перенимающий знания и опыт, и сам студент, делающий первые шаги в профессии и этот опыт передающий.

Партнерская модель организации совместной деятельности в аспекте наставничества принципиально важна: неформальный стиль взаимоотношений наставника и наставляемого, атмосфера доверия, открытости, эмоционально окрашенные отношения становятся залогом эффективности наставнической деятельности. В методологии наставничества именно диалоговая позиция выходит на первый план, являясь и основанием, и методом передачи имеющегося опыта в процессе создания того или иного проектного продукта.

С нашей точки зрения, форма наставничества «студент-ученик» значима в аспекте концепции «открытого профессионализма», научно обоснованной в работах проф. С.И. Поздеевой применительно к практике современных учителей [10; 11]. Участие в наставничестве позволит студенту (вне зависимости от профиля обучения) значительно расширить границы образовательного простран-

ства, влиять на процесс своего профессионального развития, активно участвуя в инновационной деятельности педагогического плана, оттачивая метапрофессиональные умения и навыки. «Нормативно-заданная активность» студента, определяющая специфику учебно-профессиональной деятельности [3], в рамках наставничества может быть существенно обогащена педагогическим поиском юного наставника (студента), в ходе которого может быть найден оптимальный путь и способ передачи знаний и опыта. Возможность участия в программах наставничества на этапе обучения в системе СПО или ВПО станет своеобразной подготовкой к «открытому профессионализму» в будущем, сформированной установкой на открытость в передаче знаний и опыта.

Думается, что влияние наставнических практик, в которые может быть вовлечен студент в самом начале учебно-профессиональной деятельности, на профессиональное становление самого студента, раскрытие его профессионально-личностного потенциала, требует серьезного дальнейшего исследования. В аспекте развития системы образования форма наставничества «студент-ученик» может получить свое полноценное воплощение при условии системного открытия педагогических классов на базе школ, расширении площадок организации педагогической практики студентов, что позволит усилить возможности ранней профориентации школьников и одновременно создаст условия для воспроизводства образовательных систем. Линия наставничества в центре «педагогический университет – школа» значительно усилит потенциал диалога современного педагогического вуза и общеобразовательного учреждения, заинтересованного в притоке молодых кадров как ресурсе своего развития.

Описанный выше опыт организации наставничества позволяет сделать следующие выводы:

1. Наставничество – ресурс и инструмент самообучающейся организации. В данном аспекте обучение выступает как процесс развития, направленный на достижение целей организации и личностное развитие сотрудников.

2. Необходима целостная адаптация Программы наставничества под задачи конкретной организации с учетом индивидуальных траекторий профессио-

нального роста сотрудников. При условии рассмотрения наставничества как инструмента корпоративной культуры организации обеспечивается ее стабильное развитие и устойчивость.

3. Потенциал формы наставничества «студент – ученик» может быть эффективно использован в реализации различных форм ранней профориентации школьников, нацеленной на формирование осознанного подхода к выбору будущей профессии. Участие же в наставничестве студентов позволит им значительно расширить границы образовательного пространства, влиять на процесс развития собственной профессиональной компетентности, совершенствуя метапрофессиональные знания, умения и навыки.

### *Список литературы*

1. Безенкова Т.А. Наставничество как социально-педагогическая технология профилактики семейного неблагополучия / Т.А. Безенкова, С.Н. Испулова, Е.В. Олейник // Перспективы науки и образования. – 2018. – №6 (36). – С. 147–154. DOI 10.32744/pse.2018.6.16. EDN CENXZK

2. Дудина Е.А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура / Е.А. Дудина // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2017. – Т. 7. №5. – С. 25–36. DOI 10.15293/2226-3365.1705.02. EDN ZQXRRV

3. Зеер Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности / Э.Ф. Зеер. – Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2002. – 126 с.

4. Игнатьева Е.В. Наставничество в современной школе: миф или реальность? / Е.В. Игнатьева, Н.Д. Базарнова // Вестник Мининского университета. – 2018. – Т. 6. №2 (23). – С. 1. DOI 10.26795/2307-1281-2018-6-2-1. EDN ХТАЗОР

5. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях 21 века / М.В. Кларин // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – №5. – С. 92–112. EDN ХАИJBV

6. Колесниченко К.В. Профессионально важные качества личности наставника молодых специалистов (на примере педагогической деятельности): авто-

реф. дис. ... канд. психол. наук / К.В. Колесниченко. – СПб., 2013. – 25 с. EDN ZOQQWV

7. Методология (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 / под общ. научным руководством Н.Ю. Синягиной. – М.: АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства», 2020. – 267 с.

8. Палитай И.С. Наставничество как технология работы с молодыми лидерами в современной России: психологические основания и возможности реализации / И.С. Палитай, С.Ю. Попова, А.В. Селезнева // Образование личности. – 2019. – №3–4. – С. 19–27. EDN SPJPZP

9. Педагогический словарь: новейший этап развития терминологии / О.Б. Даутова, Н.А. Вершинина, М.Г. Ермолаева [и др.]; под общ. ред. О.Б. Даутовой. – СПб.: КАРО, 2020. – 328 с. EDN KAYKEJ

10. Поздеева С.И. Разработка концепции открытого профессионализма педагога как исследовательская задача / С.И. Поздеева // Вестник ТГПУ. – 2016. – №1 (166). – С. 88–90. EDN VHLTWT

11. Поздеева С.И. Совместная деятельность и открытая профессионализация педагога как концептуальные основы наставничества / С.И. Поздеева // Научно-педагогическое обозрение. – 2019. – №6 (28). – С. 91–95. DOI 10.23951/2307-6127-2019-6-91-96. EDN YVADDF

12. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие / М.М. Поташник. – М.: Центр педагогического образования, 2011. – 448 с.

13. Стрижицкая О.Ю. Наставничество и самоактуализация взрослых / О.Ю. Стрижицкая // Проблемы современной науки и образования. – 2015. – №12 (42). – С. 247–251. EDN VBLPZV

14. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации / О.Н. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – №12. – С. 25–27. EDN XGVHOX

15. Тарасова Н.В. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Д. Чигрина. – М.: Перспектива, 2020. – 108 с.

16. Шашкина М.Б. Формирование исследовательской деятельности студентов педагогического вуза в условиях реализации компетентностного подхода: монография / М.Б. Шашкина, А.В. Багачук. – Красноярск: КГПУ им. В.П. Астафьева, 2006. – 235 с. EDN TRHLNH

---

**Коренева Анастасия Вячеславовна** – д-р пед. наук, доцент, профессор кафедры филологии и медиакоммуникаций, Мурманский арктический университет, Россия, Мурманск.

**Рыжкова Инна Витальевна** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры образовательных технологий в филологии, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Россия, Санкт-Петербург.

---