

Научная статья

УДК 371

DOI: 10.15293/1812-9463.2202.02

## **Организация наставничества как необходимое условие управления качеством образования**

**Журавлева Наталья Николаевна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

**Тальшинская Инна Александровна**

*Муниципальное бюджетное образовательное учреждение СОШ № 196,  
г. Новосибирск, Россия*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается феномен наставничества как одно из условий управления качеством образования. В статье раскрывается сущность наставничества, дается характеристика его форм и методов. *С середины 20 века наставничество приобрело характер массового движения* – наставничество в средней школе, как одна из форм методической работы, определяется как помощь опытного учителя молодому специалисту или стажёру «адаптироваться к новым условиям деятельности, закрепить ряд необходимых в этих условиях первичных умений и навыков». В двадцатом веке, можно было разделить наставничество в профессиональной и образовательной сферах, а в двадцать первом веке эти границы стираются. В работе уделено внимание основным моделям наставничества, таким как традиционное, партнерское, групповое, флэш наставничество, скоростное, реверсивное и виртуальное наставничество. Также в статье уделено внимание программе наставничества реализуемой в МБОУ СОШ № 196 г. Новосибирска.

*Ключевые слова:* модернизация, управление, качество образования, развитие, саморазвитие, наставничество, модель, программа, менторство, коуч, тьютор, эдвайзер, фасилитатор.

*Для цитирования:* Журавлева Н. Н., Тальшинская И. А. Организация наставничества как необходимое условие управления качеством образования // Вестник педагогических инноваций. 2022. № 2 (66). С. 14–22. <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2202.02>



Original article

## Organization of mentoring as a necessary condition for managing the quality of education

Natalia Nikolaevna Zhuravleva

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

Inna Alexandrovna Talyshinskaya

*Municipal Budgetary Educational Institution of secondary school No 196,  
Novosibirsk, Russia*

*Abstract.* The article reveals the essence of mentoring, gives a description of its forms and methods. Since the middle of the 20th century, mentoring has acquired the character of a mass movement - mentoring in secondary school, as one of the forms of methodological work, is defined as the help of an experienced teacher to a young specialist or trainee "to adapt to new conditions of activity, to consolidate a number of primary skills necessary in these conditions." In the twentieth century, it was possible to separate mentoring in the professional and educational spheres, and in the twenty-first century, these boundaries are blurring. The paper focuses on the main models of mentoring, such as traditional, partner, group, flash mentoring, speed, reverse and virtual mentoring. Also in the article attention is paid to the mentoring program implemented in the MBOU secondary school No. 196 in Novosibirsk

*Keywords:* modernization, management, quality of education, development, self-development, mentoring, model, program, mentoring, coach, tutor, advisor, facilitator.

*For citation:* Zhuravleva N. N., Talyshinskaya I. A. Organization of mentoring as a necessary condition for quality management of education // Journal of Pedagogical Innovations. 2022;(2(66)):14–22. (in Russ.). <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2202.02>

Современные социальные, экономические условия развития России, модернизация системы непрерывного образования требуют значительного повышения качества кадрового потенциала. Главным инструментом в системе образования является педагог. Современной школе необходимы педагоги, которые мобильны, конструктивны, высоко мотивированы к сотрудничеству и саморазвитию, отличаются высоким уровнем ответственности за развитие и воспитание молодого поколения

Сегодня каждое общеобразовательное учреждение объективно нуждается в квалифицированных сотрудниках, чем выше их профессионализм, глубже теоретические знания, тем качественнее

они будут выполнять свои должностные обязанности, что является необходимым условием качественной работы как для образовательного учреждения, так и самого сотрудника. Имидж образовательного учреждения формируют высококвалифицированные сотрудники, что немаловажно для развития и конкурентоспособности учреждения. В свою очередь, профессионализм и адаптационная способность сотрудников становятся также их гарантом защищенности на рынке труда.

**Актуальность** данной статьи состоит в том, что при использовании технологии наставничества организация образовательного процесса становится более продуктивной. Сегодня наставничество



необходимо использовать не только по основному профилю – профессиональное развитие сотрудников, но и для повышения сплоченности коллектива, усиления их мотивации к деятельности, профессиональному развитию, а также для обеспечения связи поколений, передачи культурных традиций.

Организация наставничества в организации между участниками процесса образования позволяет создать условия для межличностного общения и взаимодействия одного человека на другого. Благодаря этому, экономится время на поиск информации, идей, разрабатываются новые подходы к обучению, оптимизируется работа коллектива. Система наставничества позволяет построить оптимальные отношения внутри коллектива как ученического, так и педагогического, что является важнейшим индикатором в повышении качества образования в целом. А также решить проблемы молодого специалиста в новом коллективе и проблемы педагога с большим стажем, который испытывает кризис профессионального роста.

Создание программы наставничества является необходимым условием для эффективного развития персонала, обеспечивающее индивидуальный подход к формированию кадрового потенциала организации. Под *программой наставничества* следует понимать комплекс мероприятий и действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого с целью получения ожидаемых результатов.

Участниками программы наставничества являются наставляемый, наставник, куратор. *Наставляемый* в ходе организации совместной деятельности с наставником решает конкретные, личностные и профессиональные задачи, приобретает, накапливает и развивает профессиональные навыки и компетенции. *Наставник*, обладающий высокими профессиональными

знаниями и компетенциями, имеющий успешный опыт в достижении профессионального результата, знакомит со своим опытом работы, показывает наставляемому эффективные методы и приемы работы, дающие положительные результаты при организации деятельности, формирует мотивацию к процессам саморазвития у наставляемого.

Для успешной реализации программы наставничества определяется *куратор* из числа сотрудников организации, который несет ответственность за организацию программы наставничества.

Составляющими программ наставничества являются целевая модель наставничества и методология. *Целевая модель наставничества* показывает взаимосвязи между структурными компонентами и механизмами, которые помогают достигать поставленных результатов, содержит систему условий, ресурсов, процессов и этапов, необходимых для реализации программ в образовательных организациях. В *методологии наставничества* указывается система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Создание программы наставничества является необходимым условием для эффективного развития персонала, обеспечивающее индивидуальный подход к формированию кадрового потенциала организации. Под *программой наставничества* следует понимать комплекс мероприятий и действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого с целью получения ожидаемых результатов.

Для успешной реализации программы наставничества определяется *куратор* из числа сотрудников организации, который несет ответственность за организацию программы наставничества.



*Миссия МБОУ СОШ № 196 – подготовка образованных, физически развитых молодых людей, способных к саморазвитию, самосовершенствованию в меняющейся социокультурной и экономической среде.*

Данная миссия не выполнима без качественной работы в области кадровой политики. МБОУ СОШ № 196 полностью укомплектована педагогическими кадрами, средний возраст сотрудников – 44 года.

В настоящее время в школе работает 127 педагогов. В их числе имеют: почётный знак «Почетный работник общего образования» – 2; награждены Почетной грамотой министерства образования РФ» – 5; значок «Отличник народного просвещения» – 1. Имеют высшую квалификационную категорию – 27 педагогов, первую – 43 педагога. Можно с уверенностью сказать, что в учреждении имеется более 70 человек потенциальных наставников.

Безусловно, в школе всегда ведётся работа по совершенствованию профессионального мастерства педагогических работников. Например, в 2019 году все заместители директора прошли переподготовку в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога, три учителя продолжили обучение в магистратуре, 7 педагогов прошли профессиональную переподготовку, 44 педагога прошли курсовую подготовку по реализации ФГОС в связи с переходом на обучение по ФГОС на уровне СОО. 3 педагога продолжили обучение в магистратуре. В 2019 году будучи руководителем школы я поступила в магистратуру НГПУ по дополнительной образовательной программе «Образовательный менеджмент». На сегодня в школе более 60 % педагогов имеют квалификационную категорию.

С мая 2020 года школа стала участником регионального проекта «Сетевая

дистанционная школа Новосибирской области», весь педагогический коллектив школы – 110 человек прошел курсовую подготовку по дополнительной профессиональной программе в рамках участия в проекте цифровая образовательная среда. Участие в данном проекте позволило во второй четверти прошлого учебного года безболезненно перейти на обучение с применением дистанционных технологий.

В сложившихся обстоятельствах возникла необходимость в такой форме наставничества как «обучающийся – преподаватель». Сегодня подрастающее поколение разбирается в IT-технологиях намного лучше учителей. Например, в ноябре, декабре 2020 именно ребята подсказали удобную на тот момент платформу для обучения Discord – бесплатный VoIP-мессенджер, первоначально ориентированный на любителей игр, но в дальнейшем получивший широкое распространение среди пользователей Интернета. Более того, обучающиеся перед началом второй четверти в оперативном порядке помогали учителям освоиться с данным мессенджером. Педагоги не считают зазорным учиться у своих учеников, прекрасно понимая, что этим поднимают значимость, уверенность своих воспитанников и улучшают качество своей работы, демонстрируют учащимся, что можно и нужно учиться всегда.

Профессиональное мастерство каждого сотрудника школы позволяет вести эффективную наставническую деятельность как в части «преподаватель – преподаватель», так и в части «преподаватель – обучающийся». Учитель-наставник оказывает педагогическое воздействие на обучающегося с помощью вовлечения последнего в ту или иную деятельность. Главное здесь не просто организовать участие обучающегося, но и научить рефлексии своей деятельности, полученного опыта.



Наставник помогает человеку (независимо от его возраста и места в социуме) преодолеть те или иные внешние и внутренние барьеры: новый коллектив, неуверенность в собственных знаниях, технические сложности, низкий уровень самостоятельности. Другими словами, конечный результат деятельности наставника – обретение сопровождаемым способности к самостоятельным действиям, решению проблем, преодолению барьеров, самоуправлению процессами собственного развития, образования, адаптации, карьерного роста [20].

#### *Роль наставника*

Менторство (менторинг) – это процесс взаимодействия более опытного в чем-либо человека с менее опытным, при котором первый передает второму свою экспертизу (знания, навыки, умения в рамках своего мастерства). Цель процесса – достижение менее опытным человеком определенного результата и успеха в этой области при поддержке более опытного участника [18].

Коуч – специалист, который помогает в постановке и достижении жизненных и профессиональных целей [18].

Тьютор (англ. tutor – наставник, репетитор, преподаватель) – это человек, который сопровождает ребенка в учебном процессе, помогает ему решать многие образовательные и организационные вопросы. Тьютором в педагогическом сообществе называют человека, который сопровождает ребенка в учебном процессе, помогает ему решать многие образовательные и организационные вопросы. Если школьник боится сделать выбор, не может самостоятельно составить расписание или не знает, как поговорить с учителем о передаче контрольной, он может обратиться к тьютору [13].

Эдвайзер – это эксперт, который помогает стартапу решить ряд стратегических задач в той сфере, в которой у команды не хватает компетенций. Если

молодому стартапу необходим профессиональный совет, он может обратиться к эдвайзеру. Эдвайзером может быть сотрудник научных институтов, который обладает глубокими знаниями в своей теме. Также эдвайзером может стать успешный бизнесмен. Он способен помочь основателям стартапа с определением стратегии. Эдвайзер – это преподаватель, выполняющий функции академического наставника студента, обучающегося по определенной специальности [15].

Фасилитатор – человек, который руководит групповым мероприятием и управляет дискуссией так, чтобы группа эффективнее достигла поставленных целей. Проще говоря, фасилитатор задает темп дискуссии, направляет её в нужное русло, предупреждает конфликтные моменты. В конце беседы он подводит итог, формулирует решение актуальной задачи, приемлемое для всех членов команды [14].

#### *Форма работы*

Индивидуальная – предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учётом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая – сопровождение одним наставником, или командой наставников, обучающихся, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

Коллективная – организация наставничества в работе с коллективом (большой группой), обучающихся, обладающие разными типами образовательных дефицитов.

Взаимная – организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

Онлайн- поддержка обучающихся, находящихся в удалённом доступе с использованием интернет-технологий [20].



*Форма наставничества «Преподаватель – преподаватель»*

Для осуществления работы в данной форме наставничества ставятся следующие задачи:

- адаптировать педагога в новом для него коллективе;
- ввести молодого педагога и специалиста в профессию;
- построить продуктивную среду в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов;
- нивелировать проблемы педагога, находящегося в ситуации профессионального выгорания, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий, и как следствие, испытывающего кризис профессионального роста.

Когда в коллектив приходят молодые специалисты, возникает необходимость в более организованной наставнической работе. При анализе профессиональной компетенции вновь поступивших на работу куратор должен учитывать и специфику, потому как очень сложно, можно сказать невозможно, быть наставником учителю физкультуры у учителя математики, или наоборот. В связи с этим, молодые специалисты должны получить наставника на своих предметных кафедрах, школьных методических объединениях. Следующим шагом после определения наставника идет корректировка программы наставничества, организация мастер-классов, семинаров. Наставник должен как минимум в течение полугода тесно контактировать со своим воспитанником, помогать, направлять. По истечению этого времени осуществляется анализ проделанной работы и выявляются её результаты. Таким образом, форма наставничества «преподаватель-преподаватель» подразумевает гибкую систему действий, как руководителя организации, так и кура-

тора наставничества. Тем не менее, согласно положению МБОУ СОШ № 196 о наставничестве должен быть составлен примерный календарно-тематический план. Возможно с последующими некоторыми вариациями.

*Форма наставничества «преподаватель – обучающийся» [19].*

*Задачи:*

- сформировать жизненные ориентиры;
- адаптировать обучающихся в новом для них коллективе;
- повысить мотивацию к проектной и внеурочной деятельности, к улучшению образовательных результатов обучающихся.
- создать условия для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации) для выбора оптимальной образовательной траектории;
- сформировать активную гражданскую позицию наставляемого и нравственные ценности, существующие в обществе;
- развить основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (гибкие навыки, лидерские качества, метакомпетенции, адаптироваться к изменениям на рынке труда, готовность учиться в течение всей жизни, менять сферу деятельности и т. д.);
- создать условия для осознанного выбора профессии обучающимся и формирования потенциала для построения успешной карьеры.

Технология наставничества успешно применяется и для решения ряда задач в работе с детьми с ограниченными возможностями здоровья, детьми из группы риска, находящимися на различных видах учётах. В этих случаях наставниками выступают сотрудники социально-психологической службы. Осуществляется индивидуальное сопровождение



каждого ребёнка социальным педагогом, школьными психологами. Создаются условия для выбора оптимальной образовательной траектории, способствуют адаптации в обществе.

Одарённые и талантливые дети тоже под особым наблюдением наставников. Одна из наиболее распространённых форм работы наставника с такими ребятами – это совместные работы над научно исследовательскими проектами. Подбор различных конкурсов для участия и сопровождения обучающегося. Данная работа осуществляется в школе в системе согласно плану работы с одарёнными детьми.

В последнее время государство нацеливает ребят на приобретение рабочих профессий, поэтому школа должна сделать всё возможное, чтобы подростки определились в своём дальнейшем пути. МБОУ СОШ № 196 активно сотрудничает с Центром развития профессиональной карьеры, сотрудники которого проводят лекции, беседы об ошибках в выборе профессии, помогают ребятам определиться в направлении дальнейшего обучения, устраивают различные тренинги. Так же огромное значение имеет взаимодействие с Новосибирским государственным педагогическим университетом, Новосибирским колледжем культуры и искусств.

Анализируя данную работу, можно сказать, что в части наставничества «преподаватель-обучающийся» в МБОУ СОШ № 196 работа велась и ведётся. Подтверждением этого являются программы внеурочной деятельности, дополнительного образования, размещённые на официальном сайте учреждения <http://www.s196.edu.ru/>. Не исключено, что могут возникнуть ситуации, когда надо будет пересмотреть некоторые пункты программ, или потребуются их значительная коррекция. Профессионализм

коллег позволит быстро и конструктивно справиться с возникающими проблемами, но эта работа уже будет носить частный характер.

*Форма наставничества «обучающийся – обучающийся» [19].*

Данная форма наставничества способствует решению следующих задач:

- улучшить психологический климат в образовательной организации среди обучающихся;
- сформировать жизненные ориентиры;
- адаптировать обучающихся в новом для них коллективе;
- повысить мотивацию к проектной и внеурочной деятельности, спортивной и культурной сфере, к улучшению образовательных результатов обучающихся;
- приучить к соблюдению правил внутреннего распорядка школы, и как следствие снизить количество правонарушений, сохранить материально-техническую базу учреждения.

Инфраструктура МБОУ СОШ № 196 позволяет рассмотреть ещё один способ наставничества: «обучающийся-обучающийся». Школа состоит из двух зданий. В блоке А находится дошкольное отделение и обучается начальное звено. Дошколята имеют представление что такое школа, им приходится ходить в школьный актовый зал, малый физкультурный зал. Они знакомятся со школьной жизнью исподволь, не заметно. А вот при переходе в пятый класс обучающиеся начинают учиться в блоке Б. Для многих из них это является психологическим стрессом: вместо одного учителя – несколько, были старшими в младшем блоке, стали младшими в старшем, несмотря на конструктивную схожесть зданий, пятиклассники плохо ориентируются в коридорах школы. Это объясняется тем, что занимались они в одном кабинете. Помочь ребятам



адаптироваться в старшем блоке могут старшекласники. Например, девятые классы курируют пятые. Можно даже закрепить за каждым учеником пятого класса учащегося девятого класса. Для выстраивания системы работы в этом направлении, на наш взгляд, не требуется написание программы, достаточно составить календарно-тематический план. Это должно входить в компетенцию куратора по наставничеству.

Таким образом, внедрение этих моментов в воспитательную программу позволит нивелировать психологический стресс у пятиклассников, позволит быстрее включить их в общественную

жизнь школы на уровне старшекласников. Не исключается и помощь старшекласников в выполнении домашнего задания, работе над научно-исследовательским проектом.

Анализируя вышесказанное, можно с уверенностью сказать, что наставничество – это не цель, а средство. Нужно отчётливо понимать, для каких целей это средство подходит. Это практика, которая, как и большинство образовательных практик, не внедряется, а возвращается. Возвращается на определённом уровне образовательной культуры, социального доверия, гражданской активности.

### Список источников

1. *Азимов Э. Г., Щукин А. Н.* Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам). – М.: Издательство ИКАР, 2009. – 92 с.
2. *Барабас А. А.* Аналитическая деятельность педагога в условиях введения профессионального стандарта (на основе использования результатов итоговой аттестации обучающихся): программа / под ред. Е. А. Тюриной. – Челябинск: РЦОКИО, 2016. – 127 с.
3. *Асроров Р.* Педагогическое самообразование в системе непрерывного повышения квалификации учителей: автореф. дис. ... канд. пед. наук: Душанбе, 2012. – 23 с.
4. *Батышев С. Я.* Основы педагогической деятельности наставника. – Москва: Знание, 1977. – 63 с.
5. *Волобуева Т. Б.* Новые подходы к контролю качества повышения квалификации педагогов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2015. – № 1 (22). – С. 74–80.
6. *Гордовский Д.* Что такое нетворкинг и как заводить полезные знакомства. – [Электронный ресурс] – URL: <https://blog.calltouch.ru/networking-kak-zavodit-poleznye-znakomstva/> (Дата обращения: 11.11.2021).
7. *Зюзин В.* Что такое hard и soft skills? В чем разница и что важнее. – [Электронный ресурс] – URL: <https://vc.ru/hr/178746-chto-takoe-hard-i-soft-skills-v-chem-raznica-i-chto-vazhnee> (Дата обращения: 19.11.2021)
8. Кто такой фасилитатор. Объясняем простыми словами. [Электронный ресурс] – URL: <https://secretmag.ru/enciklopediya/kto-takoi-fasilitator-obyasnyаем-prostymi-slovami.htm> (Дата обращения: 19.11.2021)
9. *Лесохина Л. Н.* К обществу образованных людей (Теория и практика образованных взрослых) Рос. акад. образования, Ин-т образования взрослых. – СПб.; Тускарора: ИОВ РАО, 1998.
10. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
11. Менторство: простыми словами о том, что это такое. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.gd.ru/articles/10287-mentorstvo> (Дата обращения: 08.12.2021)
12. Наставничество стратегия непрерывного развития. [Электронный ресурс] – URL: <https://iro86.ru/images/documents/> (Дата обращения: 08.12.2021)





13. *Чеглакова Л. М.* Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12. – № 2. – С. 80.

### **Информация об авторах**

**Журавлева Наталья Николаевна** – кандидат педагогических наук, доцент, кафедра управления образованием, Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, E-mail: [2nzhur@mail.ru](mailto:2nzhur@mail.ru)

**Тальшинская Инна Александровна** – директор, муниципальное бюджетное образовательное учреждение СОШ № 196, Новосибирск, Россия, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9717-4768>, E-mail: [italyshinskaja@s196.edu.ru](mailto:italyshinskaja@s196.edu.ru)

### **Information about the authors**

**Natalia Nikolaevna Zhuravleva** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Education Management, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, E-mail: [2nzhur@mail.ru](mailto:2nzhur@mail.ru)

**Inna Alexandrovna Talyshinskaya** – Director, Municipal Budgetary Educational Institution of secondary school No. 196, Novosibirsk, Russia, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9717-4768>, E-mail: [italyshinskaja@s196.edu.ru](mailto:italyshinskaja@s196.edu.ru)

Статья поступила в редакцию 18.02.2022; одобрена после рецензирования 11.05.2022; принята к публикации 12.05.2022.

The article was submitted 18.02.2022; approved after reviewing 11.05.2022; accepted for publication 12.05.2022.

