

## ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК УСЛОВИЕ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Шобонов Н.А.<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный университет путей сообщения» в г. Нижнем Новгороде, Нижний Новгород;

<sup>2</sup>Филиал Частного образовательного учреждения высшего образования «Московский университет им. С.Ю. Витте» в г. Нижнем Новгороде, Нижний Новгород, e-mail: shobonov\_n@mail.ru

---

В статье рассматривается актуальность института наставничества в различные исторические периоды развития системы образования и в современных условиях. Автор полагает, что организация наставничества способствует профессиональному росту не только начинающего педагога, формируя у него мотивацию к самореализации в профессии, но и персонала, перед которым поставлены новые задачи, в том числе связанные с управлением. Государственная политика в сфере образования ставит перед органами власти различных уровней задачу формирования и развития наставнической деятельности, Министерством просвещения утверждена целевая модель наставничества, где сформулированы основные задачи, направленные на создание канала эффективного обмена опытом для каждого субъекта образовательной деятельности. В статье отмечаются особенности организации наставничества в образовательных организациях, расположенных в сельской местности, как механизма закрепления кадров в сельской школе. Автор отмечает положительный опыт организации наставничества, который существовал ранее, и подчеркивает необходимость использовать положительный опыт организации наставничества, который на протяжении многих лет доказал свое право на существование. В статье перечисляются практики наставничества, как традиционные, так и инновационные. Автор приходит к выводу, что наставничество в образовании является одним из важнейших условий адаптации персонала, его личностного и профессионального развития.

---

Ключевые слова: образовательная организация; адаптация; наставничество; профессиональное развитие.

## ORGANIZATION OF MENTORING AS A CONDITION FOR ADAPTATION OF STAFF IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Shobonov N.A.<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Samara State University of Railways" in Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod;

<sup>2</sup>Branch of the Private educational institution of higher education "Moscow University. S.Yu. Witte" in Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, e-mail: shobonov\_n@mail.ru

---

The article discusses the relevance of the institution of mentoring in various historical periods of the development of the education system and in modern conditions. The author believes that the organization of mentoring contributes to the professional growth not only of a novice teacher, forming his motivation for self-realization in the profession, but also of staff who are faced with new tasks, including those related to management. The state policy in the field of education puts before the authorities of various levels the task of forming and developing mentoring activities, the Ministry of Education approved the target model of mentoring, which formulated the main tasks aimed at creating a channel for effective exchange of experience for each subject of educational activities. The article notes the features of the organization of mentoring in educational institutions located in rural areas, as a mechanism for securing personnel in a rural school. The author notes the positive experience of organizing mentoring that existed earlier and emphasizes the need to use the positive experience of organizing mentoring, which over the years has proven its right to exist. The article lists mentoring practices, both traditional and innovative. The author comes to the conclusion that mentoring in education is one of the most important conditions for the adaptation of personnel, their personal and professional development.

---

Keywords: educational organization; adaptation; mentoring; professional development.

Система образования занимает ведущее место в реализации национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации. Одним из условий повышения качества общего, профессионального образования является развитие кадрового потенциала

образовательных организаций. Зарубежные и российские исследователи образования сходятся во мнении, что высокий уровень профессионализма педагогических и руководящих работников оказывает наиболее сильное влияние на повышение качества образования. Наставничество – неотъемлемая часть корпоративной культуры многих образовательных организаций, один из эффективных методов адаптации молодых специалистов, начинающих педагогов к условиям работы, выполнению своих профессиональных задач.

Цель исследования – рассмотрение теоретических основ организации наставничества в образовательной организации с учетом особенностей образовательной деятельности. Анализ опыта наставничества для совершенствования процесса адаптации персонала, повышения эффективности образовательных практик.

**Методы исследования:** анализ научно-педагогической литературы, классификация, обобщение.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Несмотря на усилия государства, предпринимаемые меры по модернизации кадрового состава общеобразовательных организаций, существенных сдвигов в общем образовании не происходит. Работающие в школе начинающие специалисты, молодые учителя часто ищут дополнительные источники дохода внутри или вне системы образования и готовы в любой момент покинуть школу [1]. По всей видимости, привлечение молодых специалистов, а также квалифицированных и мотивированных педагогов для работы в образовательных организациях должно сопровождаться дополнительными управленческими решениями по закреплению, адаптации педагогов на рабочем месте, по повышению эффективности работы педагогического коллектива.

Выпускники как педагогических, так и непедагогических вузов и техникумов рассматривают работу в школе как некий профессиональный старт, где они могут набраться опыта и уйти в «необразовательные» сферы деятельности. Начинающие специалисты ведут образовательную деятельность, постоянно ощущая профессиональные дефициты и, в силу своей неопытности, требуют постоянного внимания, помощи, совета со стороны старших, более опытных коллег. Одним из путей, способствующих профессиональному росту начинающего педагога, формированию у него мотивации к самореализации в профессии, является наставничество.

На сложный и длительный процесс становления педагога в профессии влияет ряд как позитивных, так и негативных факторов. Одним из факторов успешного вхождения начинающего учителя, воспитателя в профессиональное сообщество является организация наставнической, методической работы в образовательной организации.

Задача руководителя педагогического коллектива, всего педагогического сообщества

состоит в том, чтобы помочь начинающему специалисту адаптироваться к условиям образовательной деятельности, эффективно организовать свой труд на новом месте работы.

Адаптационный период педагога на новом месте из-за отсутствия опыта работы сопряжен с преодолением ряда трудностей. Молодой учитель не знаком со спецификой образовательной организации, не всегда умеет наладить общение с обучающимися, с руководством педагогического коллектива, коллегами и родителями.

Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» поставил перед правительством Российской Федерации задачу при развитии системы отечественного образования «исходить из того, что к 2024 г. необходимо обеспечить создание условий для развития наставничества» [2].

Целевая модель наставничества, разработанная Министерством просвещения РФ, выделяет три задачи, которые направлены на

- создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения» [3].

В методических рекомендациях Минпросвещения России выделяют следующие формы наставничества: «ученик – ученик»; «учитель – учитель»; «студент – ученик» «работодатель – ученик»; «работодатель – студент» [3].

Государственная образовательная политика считает важнейшей задачей наставничества ориентирование педагогических кадров на саморазвитие, на процесс более быстрого профессионального становления.

Наставником может быть опытный педагог, который достиг определенных успехов в своей профессии, обладающий лидерскими, организационными навыками и, конечно, имеющий желание, заинтересованность работать с начинающими педагогами, делиться своим профессиональным опытом. В процессе деятельности наставника целесообразно организовать его обучение. Программа обучения наставников составляется с учетом возраста наставников, уровня их психологической и педагогической подготовки и тех задач, которые им предстоит решать. Важным вопросом организации наставничества является проблема мотивации

наставников. Важно популяризировать роль и значимость наставничества как почетной миссии, поддерживать систему наставничества на разных уровнях органов власти.

Показателем результативности работы наставников является высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов [3].

Сегодня каждая образовательная организация с учетом целевой модели наставничества разрабатывает и реализует программу наставничества, в том числе с применением лучших практик обмена опытом персонала. Разрабатывая программы наставничества, школы могут использовать как положительные традиционные практики, так и современные схемы и модели наставничества.

Для обозначения понятия наставничества зарубежные ученые используют термин «менторинг», рассматривая наставничество как процесс помощи коллег друг другу. В поле зрения исследователей находятся вопросы формирования и развития квалифицированных педагогических кадров с помощью опытных педагогов.

Отечественные исследователи рассматривают наставничество как важный элемент входа в профессию, интенсификации процесса адаптации молодых педагогов на рабочем месте. Отметим, что феномен «наставничества» не является инновационным, оно существовало всегда и было присуще всем формам образования. Современные ученые [4] выделяют три периода развития наставничества в России:

- 1) дореволюционный период (до 1917 г.) - преобладание домашнего наставничества над трудовым;
- 2) советский период (1918–1990 гг.) - проявлялось в сфере трудовых отношений и закреплялось нормативными актами; с середины XX в. наставничество стало массовым;
- 3) постсоветский период (с 1991 г.) - активно развиваются формы наставничества – менторинг, коучинг, тьюторинг и др.

Важнейшим направлением государственной образовательной политики в 60-80-е годы XX века было развитие системы наставничества не только в образовательной сфере. Наставник решал задачи профессионального становления молодых специалистов, ему вменялось в обязанности воспитание политически грамотных тружеников. Наиболее успешные наставники получали звание «Заслуженный наставник республики».

Отметим некоторые особенности системы наставничества в историческом советском прошлом на примере образовательных организаций, расположенных в сельской местности. Особенностью организации образовательного процесса сельской школы в советский период была ее малокомплектность, малочисленность контингента, многопредметность учителей,

бедность социального окружения. Вместе с тем тесная связь школы и социума, сопричастность к истории и традициям села способствовали успешности образовательного процесса. Школа на селе выполняла не только образовательную, но и просветительскую, социально-педагогическую функции, это в определенной степени влияло на становление и развитие педагогического коллектива, его организационной культуры. «Кадровый дефицит» в сельской школе приобрел особую остроту в связи с принятой программой перехода школ СССР к обязательному семилетнему образованию, а позднее, в семидесятые-восемидесятые годы прошлого века - в связи с расширением сети сельских средних школ.

Появилась острая необходимость создать специальную модель работы с молодыми учителями на разных уровнях управления, чтобы «закрепить» их на новых рабочих местах в сельской школе. Активно работали на областном и районном уровне Советы учителей, в школах создавались клубы молодых специалистов, организовывались торжественные мероприятия, праздники-встречи выпускников вузов, педагогических училищ, приехавших на работу в село [5].

Перед руководителями райисполкомов, заведующими районных отделов народного образования и руководителями школ ставили задачу не только адаптировать молодых учителей к сельским условиям работы в школе, но и «закрепить» их на рабочих местах (предоставление жилья, льготы за оплату электроэнергии и т.д.), но, отработав три года, специалист часто из села уезжал. Тем не менее в каждой школе была организована передача опыта от учителей-мастеров – молодым учителям, т.е. наставничество.

Наставничество в школе помогало молодому специалисту развивать личные и профессиональные качества для реализации своего потенциала и осваивать современные методы и приемы образовательной деятельности под непосредственным руководством своего наставника - опытного «мастера», иногда им мог стать и директор или его заместитель. Опыт наставников изучался, обобщался и распространялся по всей стране, проводились конференции, встречи с наставниками и молодыми специалистами.

Как правило, групповое наставничество осуществлялось в формате методических объединений учителей-предметников, учителя посещали открытые уроки, обменивались опытом, повышая свою квалификацию. В процессе коллективного наставничества над молодым учителем весь педагогический коллектив становился коллективным наставником.

Наставничество являлось формой профессионального обучения, но в обязанности наставника входило не только развитие профессионального уровня начинающего учителя, но он иногда пытался изучить личностные особенности специалиста, интересы и планы на будущее, чтобы совместно выработать индивидуальную траекторию развития педагога.

Наставник знакомил нового специалиста с коллективом, образовательной

деятельностью школы, ее историей, перспективами и особенностями. Наставник должен был способствовать формированию у молодого учителя положительного впечатления о педагогическом коллективе, о роли социального партнерства в создании психологически комфортной образовательной среды в школе и профессии в целом. И, конечно, наставник видел перспективы профессионального, личностного развития в условиях конкретной школы [6].

Педагогическая практика сегодня свидетельствует, что в одних образовательных организациях наставничество, как система, складывается, когда появляется проблема адаптации начинающего специалиста, а в других – институт наставничества используется на постоянной основе, развивая и обучая педагогический коллектив наряду с другими формами методической работы.

Анализ педагогической, экономической, социологической литературы по проблематике адаптации персонала в организации [7] позволяет выделить ряд новых черт традиционной практики наставничества. Традиционные индивидуальные встречи, дополненные элементами коучинга, обеспечивают честную и конструктивную обратную связь наставника с подопечным, мотивируют к действию, помогают быстрее адаптироваться, освоить корпоративные ценности и традиции. На практике востребованы групповые встречи, где обсуждаются актуальные вопросы, тренинги для отработки необходимых персоналу навыков.

В современном наставничестве выделяют социально-образовательные инновационные практики: наставничество-напарничество, теневое наставничество, обратное наставничество, «развивающая командировка» и другие. Эффективной является обратная связь между субъектами системы наставничества. В развивающей командировке сотрудника «прикомандировывают» на ограниченное время на другое место работы для того, чтобы он приобрел новый навык, новую квалификацию, новый профессиональный опыт. Отличие развивающей от обычной командировки, указывает учёный, – это заведомо развивающая направленность [7].

Нашли распространение и такие практики, как педагогические прогулки, педагогический коучинг, профессиональные обучающиеся сообщества, исследования в действии (некий аналог проектной работы педагогов), предполагающие взаимное обучение. На наш взгляд, именно взаимному обучению следует уделять особое внимание, поскольку такой подход позволяет не только функционировать системе наставничества, но и способствует гармонизации отношений наставника и молодого педагога, их психологической близости.

## **Заключение**

Разнообразие моделей наставничества позволяет любой организации сформировать наиболее подходящий для себя подход, сочетая формы и типы наставничества в различных вариантах, тем самым создавая инструмент формирования и развития кадрового потенциала, адаптации молодых специалистов, начинающих педагогов к условиям образовательной деятельности и выполнению трудовых функций. Только четкая, целенаправленная программа наставничества в образовательной организации помогает молодым специалистам становиться самостоятельными и целеустремленными, развивать необходимые навыки и компетенции, а также содействует транслированию ценностей и миссии организации.

Традиционно в практике образовательных организаций главным назначением наставничества было оказание помощи наставляемым в совершенствовании профессионального мастерства и адаптации на рабочем месте. В практике работы современных образовательных организаций важное значение приобретают методики организации наставничества, направленные на взаимообучение, развитие коммуникативных навыков. Результаты анализа научно-педагогической литературы по проблематике организации наставничества в образовательной организации, анализ опыта наставнических практик позволяет утверждать, что в настоящее время существует неподдельный интерес к использованию как традиционных программ наставничества, подтверждающих свою эффективность, так и к новым, современным методикам организации наставничества. Показателем значимости наставничества на уровне государства можно считать Указ Президента об объявлении 2023 года Годом педагога и наставника.

### Список литературы

1. Клячко Т.Л., Симеонова Е.А., Токарева Г.С. Кадровая ситуация в школе: мнение учителей // Вопросы образования. 2020. №4. С.232-249.
2. Указ Президента Российской Федерации от 07. 05. 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» (ред. от 21.07.2020г.) [Электронный ресурс] URL: <https://www.szrf.ru/szrf/doc.php?nb=100&issid=1002018020000&docid=4> (дата обращения: 02.03.2023).
3. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019г. № Р-145 «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». [Электронный ресурс] URL <https://rulaws.ru/acts/Rasporyazhenie-Minprosvescheniya-Rossii-ot-25.12.2019-N-R-145/> (дата обращения: 09.03.2023).

4. Базарнова Н.Д. Отечественная история развития наставничества: постановка проблемы // XXIX Ершовские чтения. Педагогическое образование: вызовы времени. Сборник научных статей. Ишим, 2019. 132 с.

5. Шобонов Н.А. Социально-педагогический потенциал сельской школы: историко-педагогический анализ: дис. ... докт. пед. наук. Нижний Новгород, 2010. 546 с.

6. Шобонов Н.А. Общественное участие в управлении сельской школой как условие создания психологически комфортной образовательной среды // Формирование психологически комфортной и безопасной образовательной среды в сельской школе: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ярославль, 25–26 марта 2021 года. Ярославль: Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Ярославской области "Институт развития образования"; ФГБОУ ВО «Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского», 2021. С. 523-530.

7. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // Экономика и образование. 2016. №5. С. 92-112.