

## ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА НАСТАВНИЧЕСКИХ ПАР В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Шелкунова А.Ф.<sup>1,2</sup>, Нерадовская О.Р.<sup>1</sup>

*1 ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет», Томск, e-mail: annashelkunova@yandex.ru, neradovskayaor@mail.ru;*

*2 Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад общеразвивающего вида № 44, Томск*

---

В статье рассматриваются особенности организации наставничества в современных дошкольных образовательных организациях. Актуализированы проблемы совместимости участников наставнической деятельности и необходимость создания организационно-педагогических условий при комплектовании пар «наставник – наставляемый» для достижения наилучших результатов и обеспечения удовлетворенности участников данной деятельности. Цель исследования – выявление особенностей подбора наставнических пар в дошкольной образовательной организации с учетом изменений, происходящих в современном мире. Проведен анализ существующих практик формирования базы наставников и критериев отбора потенциальных наставников. Отмечается необходимость специального обучения потенциальных наставников и организации методического сопровождения действующих наставников. Представлены характерные особенности выбора наставнических пар в дошкольных образовательных организациях и критерии, учет которых способен обеспечить успешность реализации программы наставничества. Приведены результаты анкетирования педагогов, принимающих участие в реализации программ наставничества на базе дошкольных образовательных организаций города Томска. Представленные результаты позволяют обозначить оптимальные условия формирования базы наставников, их подготовки и подбора наставнических пар. Данное исследование представляет практическую ценность в части проведенного анализа обратной связи, полученной от участников программ наставничества в сфере дошкольного образования.

---

Ключевые слова: наставничество, подбор наставнических пар, организационно-педагогические условия, дошкольная образовательная организация.

## FEATURES OF THE SELECTION OF MENTORING COUPLES IN A PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION

Shelkunova A.F.<sup>1,2</sup>, Neradovskaya O.R.<sup>1</sup>

*<sup>1</sup>Tomsk State Pedagogical University, Tomsk, e-mail: annashelkunova@yandex.ru, neradovskayaor@mail.ru;*

*<sup>2</sup>Municipal autonomous preschool educational institution kindergarten of general educational type No. 44, Tomsk*

---

The article discusses the peculiarities of the organization of mentoring in modern preschool educational organizations. The problems of compatibility of participants in mentoring activities and the need to create organizational and pedagogical conditions when recruiting mentor-mentored pairs to achieve the best results and ensure satisfaction of participants in this activity are actualized. The purpose of the study is to identify the features of the selection of mentoring couples in a preschool educational organization, taking into account the ongoing changes in the modern world. The analysis of existing practices for the formation of a mentor base and criteria for the selection of potential mentors is carried out. It is noted that there is a need for special training of potential mentors and the organization of methodological support for existing mentors. The characteristic features of the choice of mentoring couples in preschool educational organizations and the criteria that can be taken into account to ensure the success of the mentoring program are presented. The results of a survey of teachers participating in the implementation of mentoring programs on the basis of preschool educational organizations in the city of Tomsk are presented. The presented results allow us to identify the optimal conditions for the formation of a mentor base, their training and selection of mentoring pairs. This study is of practical value in terms of the analysis of feedback received from participants in mentoring programs in the field of preschool education.

---

Keywords: mentoring, selection of mentoring pairs, organizational and pedagogical conditions, preschool educational organization.

Наставничество как глобальная тенденция во всех профессиональных сферах становится актуальной формой реализации современного образования: образовательные

организации стремятся привлекать компетентных работников, которые помогают им в развитии профессионального мастерства педагогических кадров, а также способствуют передаче корпоративной культуры, успешной социализации сотрудников в профессиональном сообществе. В условиях постоянной модернизации образования в России растет значимость наставничества, повышаются требования к личностным и профессиональным качествам наставников, а также к их активной социальной и профессиональной позиции. Сегодня система наставничества является наиболее эффективным способом управления кадровым потенциалом организации для решения ее стратегических задач.

В первой половине XX века наставничеству уделялось особое внимание. Известные педагоги и общественные деятели, такие как А.С. Макаренко, Л.С. Луначарский и П.П. Блонский, активно пропагандировали его важную роль в воспитании и формировании молодого поколения [1].

И. Махмутов, А.А. Вайсбург, Н.М. Таланчук и другие ученые обозначили комплексное представление о педагогических основах наставничества. Они подчеркнули важность комплекса знаний, навыков и компетенций, которые оказывают влияние на эффективность деятельности наставника. Основываясь на результатах научных исследований и обобщении передового опыта в области наставничества, авторы раскрыли основные теоретические концепции, определили ключевые принципы, описали эффективные формы и методы работы наставника, а также выявили педагогические истоки данной практики [2].

А.С. Батышев, Г.В. Гасилов, Н.Р. Ерошина и другие авторы исследовали различные аспекты наставничества, включая педагогическую систему наставничества в рабочем коллективе и образование социального портрета наставника. Они единодушно рассматривали наставничество как важное педагогическое явление, способствующее формированию комплексно развитой личности начинающего специалиста, и выделяли его социальную роль как фактора передачи опыта и знаний между поколениями [3].

В свою очередь, работы таких российских исследователей, как К.Ю. Белая, Л.В. Поздняк, Л.М. Денякина, Л.И. Фалюшина, Н.Н. Лященко, П.И. Третьяков, и других авторов посвящены организации наставничества в дошкольном образовании [4]. По их мнению, начальный этап в профессиональной деятельности молодого педагога характеризуется высокой степенью напряженности. Они рассматривают наставничество как одну из профессиональных обязанностей педагога в образовательной сфере, которая заключается в поддержке и помощи начинающему коллеге или новому сотруднику в процессе адаптации к рабочей среде. В дошкольных учреждениях наставничество признается

важной формой индивидуальной работы с начинающими педагогами, у которых стаж работы составляет до трех лет, и со специалистами, только приступившими к работе, не имеющими опыта. Основной задачей педагога-наставника является помощь в преодолении профессиональных проблем у начинающих специалистов.

В сфере дошкольного образования наблюдается постоянное развитие и преобразование содержания профессиональной деятельности педагога [5]. Следовательно, усиливается значимость сопровождения этапа вхождения начинающего педагога в образовательную среду дошкольной организации, на котором молодые специалисты сталкиваются с рядом трудностей.

Молодые специалисты, обладая преимущественно теоретическими знаниями, испытывают затруднения в адаптации к быстро меняющемуся ритму жизни дошкольной организации. При этом система наставнической деятельности направлена на эмоциональную поддержку и сопровождение начинающего педагога, повышение его самооценки, расширение профессионального кругозора и обеспечение системного комплексного подхода к развитию профессиональной компетентности начинающих педагогов [6].

Большинство современных образовательных организаций считают наставничество неотъемлемой частью корпоративной культуры из-за его высокого потенциала. Гибкость системы наставничества, отсутствие в ней жестких требований и правил, наличие разнообразных методов и форм организации наставнической деятельности делают наставничество актуальной формой адаптации начинающих педагогов и сопровождения педагогов, нуждающихся в профессиональной помощи и поддержке. Однако вопросы управления процессом наставничества и подбора наставнических пар остаются мало изученными в педагогических исследованиях.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей подбора наставнических пар в дошкольной образовательной организации с учетом изменений, происходящих в современном мире.

### **Материалы и методы исследования**

В исследовании использовались теоретические и эмпирические методы: анализ и обобщение научной литературы по проблеме исследования, метод опроса, сбор и анализ полученных данных. При проведении опроса применялась авторская анкета «Особенности организации процесса наставничества в дошкольной образовательной организации», включающая вопросы о существующих механизмах формирования базы наставников и подбора наставнических пар. В экспериментальной части исследования приняли участие педагоги 30 дошкольных образовательных организаций города Томска.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В реализации программ наставничества важную роль играют взаимный интерес участвующих сторон, их внутренняя мотивация и активное личное взаимодействие между наставником и наставляемым.

Успех реализации программы наставничества зависит от управления кадровым потенциалом, внимательного подбора наставников, которые будут осуществлять сопровождение и поддержку педагогов в их профессиональном росте, развитии и формировании эффективных наставнических пар.

Исследователи отмечают, что при организации наставничества на начальном этапе необходимо особое внимание уделять разработке механизмов формирования базы потенциальных наставников (определение соответствия профиля потенциальных кандидатов роли наставника) и выбора наставнических пар (проведение комплексного диагностического исследования на определение совместимости наставнической диады или группы подходящих или дополняющих друг друга по определенным критериям). Для обеспечения эффективности взаимодействия у участников наставнической деятельности должен сложиться взаимный интерес и возникнуть принятие друг друга.

Среди значимых критериев формирования базы наставников можно выделить следующие:

- личная заинтересованность наставника в развитии и обучении наставляемого, которая является залогом эффективности его деятельности;
- профессионализм наставника, наличие у него квалификационной категории, стремления к профессиональному развитию и самосовершенствованию;
- личностные качества наставника (ответственность, организованность, способность структурировать и планировать, эмоциональная уравновешенность, оптимистичный взгляд на жизнь, способность слушать и понимать потребности наставляемого педагога, гибкость мышления, коммуникативные способности, лидерские качества наставника, способность вдохновлять наставляемого на пути его профессионального самосовершенствования);
- авторитет наставника в педагогическом коллективе [7].

Одним из ключевых аспектов организации наставнической деятельности в образовательной организации, обозначенным в рекомендациях Минпросвещения России, являются выбор и формирование наставнических пар [8].

Отмечается необходимость соблюдения принципов добровольности участия в программе наставничества, доверительного взаимодействия и готовности сторон к конструктивному диалогу. Среди методов подбора наставнических пар наиболее востребованы в образовательной практике следующие: индивидуальные беседы с

наставляемыми и потенциальными наставниками, диагностика уровня удовлетворенности своей работой (анкетирование), соблюдение принципа добровольности участия.

В то же время исследователи отмечают актуальность проблемы совместимости и необходимость создания условий при комплектовании профессиональных пар и групп, осуществляющих совместную деятельность, и тщательного изучения различных групповых феноменов: внутригрупповых конфликтов, подражания, внушения, распределения ролей, уделяя особое место понятиям «совместимость» и «срабатываемость» [8].

Многочисленные исследования подтверждают, что отношения, основанные на общих ценностях и мотивации, больше способствуют эффективности совместной деятельности. Индивидуально-психологические характеристики партнеров во взаимодействии влияют на межличностную совместимость, которая проявляется в уважении друг к другу, совместной работе и основана на сочетании их ценностей, установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпа и ритма психофизиологических реакций и других ключевых аспектов взаимодействия [9].

Совместимость наставника и наставляемого может быть основана на сходстве пола, национальности, религии. Данные исследований, сравнивающих совместимость наставников и наставляемых, говорят о том, что различие национальности не критично для успешности наставнических взаимоотношений. Рекомендуемой для наставнической деятельности является разница в возрасте не менее 2 лет, чтобы наставник воспринимался наставляемым как «старший» [10].

Позитивные межличностные отношения способны оказывать благоприятное влияние на качество профессионального общения и на всю совместную деятельность в целом. Напротив, негативные отношения между людьми могут серьезно затруднить сотрудничество и снизить качество работы. Поэтому одной из задач руководителя является формирование сплоченных команд, чтобы обеспечить максимальную производительность их совместной деятельности.

Проблема совместимости в профессиональной деятельности является одной из актуальных и в то же время недостаточно разработанной. Комплектование рабочих пар и подгрупп, как правило, осуществляется интуитивно, без учета совместимости участников, вследствие чего отмечаются различные негативные явления в совместной деятельности: возникают сложности с выполнением заданий, пониманием партнера по организации совместной деятельности, межличностные конфликты, формализм.

Авторы считают, что отсутствие готовности к наставнической деятельности и профессионального мастерства у самого наставника превращает наставничество в формальность, когда нет заинтересованности в росте профессионального мастерства

подопечного и в результатах своего труда в роли наставника. Следствием недостатка такой заинтересованности становятся сосредоточенность наставника на отчетных документах и отсутствие эффективности наставнической деятельности или отсутствие взаимодействия и полное игнорирование наставником своих обязанностей.

Среди предлагаемых методов, позволяющих формировать базы данных наставников, можно отметить беседы с коллегами, опрос для понимания мнения администрации, анкетирование, основанное на самооценке потенциальным наставником своих способностей и качеств. При этом отсутствует описание структурированного механизма кадрового отбора при формировании базы данных наставников и подборе наставнических пар.

Для изучения особенностей подбора педагогических кадров при организации наставничества в дошкольных образовательных организациях города Томска авторами было проведено исследование. В нем приняли участие 30 педагогов из 30 дошкольных образовательных организаций, реализующих программы наставничества.

Проведенный опрос показывает, что 60% респондентов отмечают отсутствие сформированной базы наставников в дошкольной образовательной организации, как и системы отбора наставников. Отсутствие базы наставников в организации указывает на потенциальные проблемы в обеспечении поддержки и развития новых сотрудников. Это может свидетельствовать о недостатке системности в подходе к профессиональному росту работников, что, в свою очередь, способно вызвать снижение эффективности образовательного процесса и недостаточное использование опыта более опытных сотрудников. Отсутствие базы наставников может привести к упущению возможностей для развития компетенций и повышения профессионального уровня работников организации.

77% опрошенных педагогов отмечают, что потенциальные наставники не проходят процедуру отбора до зачисления в базу наставников (анкетирование, диагностика личностных и профессиональных качеств), база наставников формируется администрацией без процедуры отбора. Отсутствие процедуры отбора потенциальных наставников для включения их в базу наставников может означать недостаточное внимание к процессу формирования квалифицированной команды наставников в организации. Это может привести к нерациональному использованию ресурсов и упущению возможности максимально эффективно поддерживать и способствовать развитию новых сотрудников. Такой подход также способен отразиться на качестве обучения и профессиональном росте персонала, что, в конечном итоге, может сказаться на качестве работы организации.

По мнению 43% опрошенных, при организации наставничества в их образовательных организациях присутствует формализм в действиях наставника, при котором наставник

ограничивается выполнением минимально необходимых процедур и формальностей, не прилагая усилий для творческого, гибкого и индивидуального подхода к работе с подопечным. В целом, формализм и механическое выполнение процедур в действиях наставника могут указывать на отсутствие стимулирования наставнической деятельности, уделение незначительного внимания формированию базы потенциальных наставников, отсутствие системы мониторинга и поддержки наставнических пар.

Результаты проведенного исследования показывают, что, по мнению 87% респондентов, программа обучения наставников в дошкольной образовательной организации не реализуется, дополнительная помощь и поддержка наставникам не оказываются. Отсутствие реализации программы обучения для наставников в дошкольной образовательной организации, а также недостаток дополнительной помощи и поддержки для наставников могут иметь серьезные последствия для качества образования и развития детей. Это способно привести к недостаточной подготовке наставников к их роли, что может отразиться на эффективности их работы с детьми. Кроме того, отсутствие поддержки может привести к утрате мотивации у наставников и снижению их профессионального роста, что негативно скажется на общем уровне качества образовательного процесса в организации.

О фактах документального назначения наставника и прикрепления его к наставляемому педагогу, но отсутствии взаимодействия наставника и наставляемого говорят 30% респондентов. Это может свидетельствовать о следующих проблемах: несоответствие ожиданиям и ролям во взаимодействии; отсутствие мотивации или заинтересованности сторон к участию в наставнической деятельности; непонимание целей и задач участниками взаимодействия; недостаточное обеспечение условий для взаимодействия, конфликты в отношениях, недопонимания или другие препятствия, которые мешают им эффективно сотрудничать.

90% опрошенных педагогов дошкольных образовательных организаций города Томска, принимающих участие в реализации программ наставничества с целью определения существующих способов подбора наставнических пар, утверждают, что наставник назначается администрацией на основе субъективной оценки его способности осуществлять наставническую деятельность. Это влечет за собой риск недостаточного обеспечения объективности и справедливости в процессе назначения наставников и может снизить эффективность взаимодействия наставнической пары. Игнорирование принципа добровольности и прикрепление наставляемого к наставнику без учета личного мнения участников и заинтересованности в совместной работе могут привести к формализации профессиональных отношений и снижению успешности наставничества.

Отсутствие механизма определения совместимости наставника и наставляемого отмечают 100% респондентов; это может привести к неэффективному взаимодействию, конфликтам, недовольству сторон, формализму.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что, несмотря на наличие достаточного количества информации о необходимости формирования базы наставников и описания критериев, которым должны соответствовать потенциальные наставники, процедура отбора наставников в дошкольных образовательных организациях г. Томска в большинстве случаев не применяется. Базы наставников, если и формируются, то, как правило, без процедуры отбора, на основании субъективного мнения администрации, обучение наставников, преимущественно, не проводится.

Анализ научно-методической литературы по вопросам формирования наставнических пар позволяет сделать вывод о наличии общих рекомендаций, которые содержат перечень определенных требований к наставникам и наставляемым и возможным способам формирования наставнических пар. Однако способы определения совместимости наставника и наставляемого требуют дальнейшей конкретизации.

Исследование особенностей осуществления подбора педагогических кадров при организации наставничества в сфере дошкольного образования показывает необходимость разработки точных критериев и механизмов формирования базы наставников и внедрения системы подбора наставнических пар педагогических работников для повышения эффективности их взаимодействия. Необходимо определить требуемые компетенции и качества, которыми должны обладать наставники, на их основе разработать конкретные критерии для отбора педагогических работников в качестве наставников. Разработка критериев совместимости наставнических пар при организации наставничества позволит эффективно подбирать пары наставников и наставляемых, чтобы обеспечить более успешное и продуктивное взаимодействие.

На основании анализа психолого-педагогической литературы и результатов проведенного опроса авторы выделяют организационно-педагогические условия подбора наставнических пар в современной дошкольной образовательной организации.

*1. Учет профессиональных интересов и потребностей наставников и наставляемых.* Важно выявить сферы профессиональной деятельности, в которых участники программы наставничества заинтересованы совершенствовать свои знания и умения. Это обеспечит их вовлеченность в процесс передачи и получения опыта.

*2. Соблюдение принципа добровольности.* Высокая мотивация наставника и наставляемого повышает эффективность их взаимодействия. Принудительное назначение пар может негативно сказаться на его результатах.



3. *Обеспечение психологической совместимости участников.* Необходимо учитывать личностные особенности, ценности и стили общения наставников и наставляемых для создания благоприятного климата в наставнической паре.

4. *Согласованность целей наставнической программы.* Четкое понимание общих целей и задач наставничества позволит сформировать пары, нацеленные на достижение единых результатов.

5. *Обеспечение организационно-методической поддержки наставников.* Программа наставничества требует создания системы методического сопровождения, обучения наставников педагогическим технологиям, организации обмена опытом.

Соблюдение данных условий обеспечит эффективность организации наставничества, плодотворное взаимодействие участников пар и достижение намеченных целей профессионального развития.

### **Заключение**

Учет особенностей подбора наставнических пар, формирование базы наставников на основе разработанных критериев совместимости, организация обучения и сопровождения наставников позволят создать в дошкольной образовательной организации организационно-педагогические условия для достижения наилучших результатов и обеспечения удовлетворенности участников наставнической деятельности.

Разработанные организационно-педагогические условия подбора наставнических пар учитывают профессиональные интересы и потребности наставников и наставляемых, принцип добровольности, психологическую совместимость участников, согласованность целей наставнической программы, а также необходимость организационно-методической поддержки наставников. Внедрение данных условий в практику дошкольной образовательной организации позволит сформировать эффективные наставнические пары, обеспечить плодотворное взаимодействие участников программы наставничества и достичь желаемых результатов профессионального развития педагогов, что, в свою очередь, будет способствовать повышению качества образовательного процесса.

### **Список литературы**

1. Щербакова Т.Н., Щербакова Е.В. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога // Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Междунар. науч. конф. СПб.: Свое издательство, 2015. С. 18-22.

2. Мещерякова Т.Ю. Наставничество как образовательный тренд современности // Актуальные исследования. 2023. № 37 (167). Ч. II. С. 72-75.
3. Шобонов Н.А. Организация наставничества как условие адаптации персонала в образовательной организации // Современные проблемы науки и образования. 2023. № 2. [Электронный ресурс]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=32485> (дата обращения: 03.06.2024). DOI: 10.17513/spno.32485.
4. Вдовенко В.М. Наставничество как фактор повышения качества образования в условиях ФГОС ДО // Дошкольное образование Мурманской области: стратегии развития и современные возможности: сб. науч. тр. по материалам VI Форума работников дошкольного образования Мурманской области / под науч. ред. И.И. Игнатович. Мурманск: ГАУДПО МО «Институт развития образования», 2018. С. 18-21.
5. Нерадовская О.Р., Стародубцев В.А. Личностно-профессиональный портрет будущего педагога // Педагогическое образование в России. 2024. № 1. С. 117-129.
6. Нерадовская О.Р. Неформальное профессиональное взаимодействие специалистов дошкольного образования: характеристика и типологизация // Нижегородское образование. 2015. Вып. 4. С. 139-145.
7. Золоторев Д.О., Ивасенко А.А. Формирование наставнических пар в системе подготовки высококвалифицированного специалиста // Образовательные технологии. 2020. № 4. С. 46-50.
8. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 г. № 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).
9. Губин В.А., Петрук С.А. Проблема психологической совместимости и сработанности: теория и практика // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2020. № 4. С. 153-164.
10. Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии: Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция. Часть 1 / главный редактор Г.А. Кругликова. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. 461 с.