МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА

НАСТАВНИЧЕСТВО:
ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ



Казань
2025

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

Наставничество: эффективная форма обучения. Настольная книга

КАЗАНЬ
2025

ББК 74.24
Н32

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией
Нугумановой Л.Н., ректора, доктора педагогических наук

Авторы-составители:

Шамсутдинова Л.П., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. хим. наук; **Шевченко Н.А.,** научный сотрудник ЦРПП; **Исланова Н.Н.,** старший научный сотрудник ЦРПП.

Наставничество: эффективная форма обучения. Настольная книга/авт.-сост.: Л.П. Шамсутдинова, Н.А. Шевченко, Н.Н. Исланова. — Казан: ИРО РТ, 2025. — 39 с.

©ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2025

ВСТУПЛЕНИЕ

Сегодня в каждой образовательной организации наставническую деятельность активно осуществляют опытные педагоги. Основной «удар» в подготовке к работе в педагогическом коллективе молодых специалистов приходится именно на них. От продуктивности их труда и результативности программ по социальной адаптации молодых учителей в конечном итоге зависит стабильность кадрового состава, а также качество обучения. При этом мы должны понимать, что у педагога-наставника должно быть много различных знаний и он должен четко представлять, как ими воспользоваться, чтобы помочь учителю-новичку. Но он так же, как и другие педагоги, нуждается в консультации, методической помощи и поддержке разного уровня и по различным вопросам. Поэтому нами был выбран формат виртуального интервью «Вопрос — ответ» по некоторым наиболее общим проблемам, возникающим в ходе реализации наставничества в образовательных организациях.

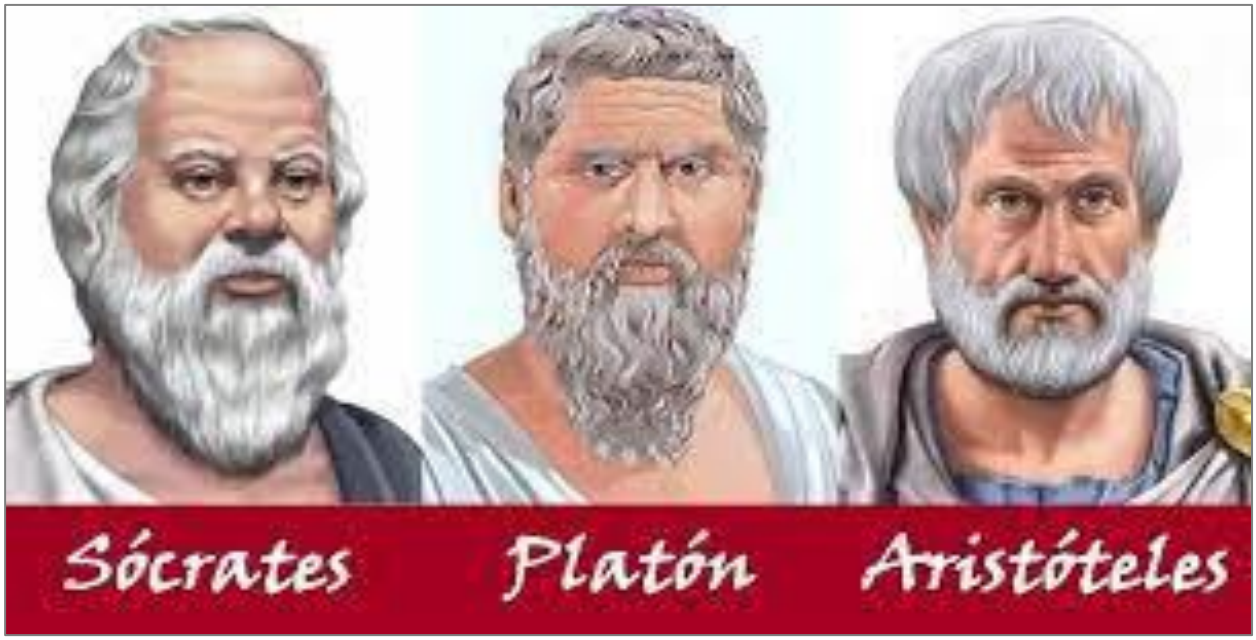
Наставничество в вопросах и ответах

Представим, что ваш коллега, который является наставником молодого стажера, жалуется, что у него появились затруднения в коммуникациях с ним. Он чувствует, что зашел в тупик, и думает, что зря согласился стать наставником, что он не справится со своей задачей. Вы чувствуете, что хотите помочь коллеге, но как: дать совет или просто посочувствовать? Имеются ли способы решения?

Психологическая наука говорит нам, что есть один эффективный способ устранения затруднений специалистов в процессе реализации данной проблемы: необходимо задать правильные вопросы и помочь человеку самому найти ответы. Казалось бы, что тут сложного и нового — задавать вопросы. На самом деле такую практику профессионального общения называют наставничеством. Ниже в кратком изложении представлена справочная информация научно-популярного характера для педагогов-наставников, которая иллюстрирует теорию и практику наставничества в формате «вопрос — ответ». Данная форма изложения справочно-информационного материала позволяет обеспечить доступность, адресность, публичность и тиражируемость знаний об основах и содержании наставнической теории и практики для читателей.

1. КРАТКАЯ МИРОВАЯ ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА[1]

Первое задокументированное упоминание и описание наставничества появилось в Древней Греции в рассуждениях Сократа и позднего его ученика Платона. О наставничестве говорили и такие древнегреческие философы, как Аристотель, Ксенофонт и др.



Само понятие «ментор» уходит историческими корнями в античность. Ментор — имя друга Одиссея. Покидая дом и отправляясь в свое долгое путешествие, Одиссей поручил Ментору дела, связанные с воспитанием и воспитанием своего сына Телемаха.

Широко известно такое понятие, как **подмастерье** — помощник мастера, чаще всего ремесленника (кожевника, гончара, оружейника и т. д.), выполнявшего поначалу черную работу, которая не требовала

[1] Быкова А.С. Эволюция наставничества как социального явления. Режим открытого доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nastavnichestva-kak-sotsialnogo-yavleniya

большого искусства, и понемногу перенимавшего опыт своего наставника. Подмастерья существовали все время до индустриализации и в Европе, и в России, и в Азии в том или ином виде. Подмастерья встречаются и сейчас, например, у современных кузнецов. Это явление называлось не «наставничество», а «ученичество».





Веками существовало и сейчас существующее духовное наставничество. Эту роль выполняли различные священнослужители и жрецы: батюшки и матушки, муллы, гуру, старцы и пр., в зависимости от вероисповедания. Такое наставничество не имело никакого отношения к передаче профессиональных навыков или обучению, оно концентрировалось исключительно на духовном воспитании человека, его личностных характеристиках. Это также можно назвать своего рода идеологическим воспитанием.

Наставничество появилось и в социальной работе. Например, в Америке были созданы различные волонтерские объединения наставников для детей, находящихся в статусе устойчивых жизненных сирот, имеющих проблемы с законом, неизлечимые заболевания и т. д.

Во всем мире наставничество было широко распространено в сфере образования. Первый источник, в котором появляется понятие «тьютор», означающее старшего студента, назначенного опекать младшего студента в отчетах учебы, относится к 1580 г. С конца XVI в. в Оксфордском и Кембриджском университетах использовался образовательный ин-

ститут тьюторства. Первоначально тьюторы выступали только посредниками между студентами и профессорами, однако в XVII в. феномен тьюторства официально становится частью структуры университетской системы Англии. Именно тогда тьюторы стали помогать студентам формировать их учебный план, необходимые приспособления для посещения занятий и следить за посещаемостью. Заняв одну из центральных педагогических позиций в английских университетах, тьюторы призваны изучить индивидуальную траекторию обучения для студентов и в XX в.



Коучи — это специалисты, которые помогают людям определять и достигать личные и профессиональные цели. Они не дают прямых указаний, а, скорее, выступают в роли партнера, помогая клиентам раскрыть свой потенциал и разработать стратегии для достижения желаемого результата. Они также впервые появились в Оксфорде, но несколько позже — в 1830 г. Это сленговое слово, им студенты обозначали специального наставника, который проводил сдачу экзаменов, буквально «провозил» через них («коуч» в своем первоначальном переводе обозначало карету).



2. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИИ[2]

В XIX в. должность наставника появляется и в российских учебных заведениях, в первую очередь в школах. Должностные обязанности такого наставника заключались не только в соблюдении дисциплины и академической успеваемости, но и в их идеологическом воспитании. Во второй половине XIX в. институт классного наставничества был учрежден законодательно — в 1871 г. проводится реформа средней школы, вводится «Устав гимназий и прогимназий», в котором закрепляется классное наставничество. В них говорится о целях и обязанностях наставников, а также их помощников. Классный учитель назначал одного наставника в классе (иногда в двух классах), им становился тот учитель, который вел в этом классе больше всего предметов. Так как классные наставники прикреплялись не к студентам, а к ученикам средних школ, то и уровень их профессионализма был значительно выше.



[2] Галагузова Минненур Ахметхановна, Головнев Александр Вячеславович. Наставничество: из прошлого в настоящее. Режим открытого доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyaschee; Махмутов, М.И. Педагогика наставничества [Текст] / М.И. Махмутов, Н.М. Таланчук. — Москва: Советская Россия, 1981. — 191 с.; Крупская, Н.К. Педагогические сочинения [Текст]. — Москва: АПН СССР, 1960. — Т. 8. — 751 с.

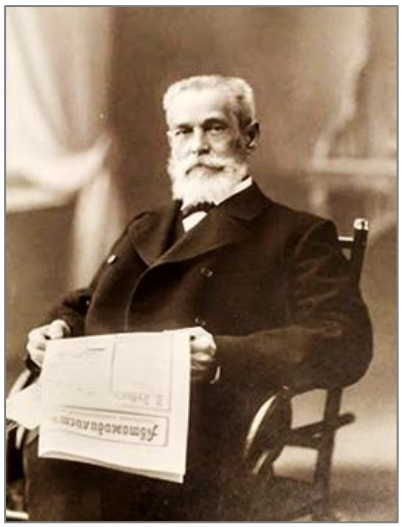
Классный педагог-наставник не просто следил за академической успеваемостью своих подопечных, но еще и выполнял морально-воспитательную функцию. Но и этим наставники не ограничивались. Им вменялось в обязанности поддерживать связь с семьей своих учеников, причем довольно тесную: встречаться, если семья жила близко, или переписываться, если далеко. Предполагалось, что наставник поможет построить доверительные отношения в семье ученика. Его задачей было вовремя узнать возможное происхождение проблем с учеником и его с семьей и осуществлять поиск решения вопроса о лучшем воздействии на его подопечного. Затем наставник составлял таблицы с предложениями и передавал их, оставив родителям записи в тетрадях. Также классные наставники обычно посещали квартиры, которые размещались отдельно от родителей живущих учеников, это делалось для контроля за их бытовыми условиями и режимом дня.

Поначалу у классных педагогических наставников были достаточно мягкие рамки, в которых они могли действовать: состав каждой гимназии сам решал, как должен вести себя наставник, что именно входит в его обязанности. Позднее институт классного наставничества стал понемногу формализоваться и получил распространение в 1875 г. Были разработаны «Правила о взысканиях», описывающих, какие именно способы воздействия на семью и ученика допустимы. В свою очередь, этот нормативный акт применялся для решения семейных конфликтов, в вопросах расследования детей и тем более в отношении деятельности школы. Получалось, что беседы классных наставников и родителей сводились к тому, что наставник оповещал семью об академической состоятельности учеников, его достижениях, проступках и мерах по их устранению.

Тогда же была распространена практика наставничества среди учителей — у молодого учителя был наставник, уже опытный педагог.

Первая дидактически обоснованная система наставничества не только в нашей стране, но и в мире была разработана еще в XIX в.

В 1860 г. в Московском техническом училище Дмитрий Константинович Советкин и группа инженеров-механиков под его началом представили систему, обеспечивающую индивидуальный учет знаний,

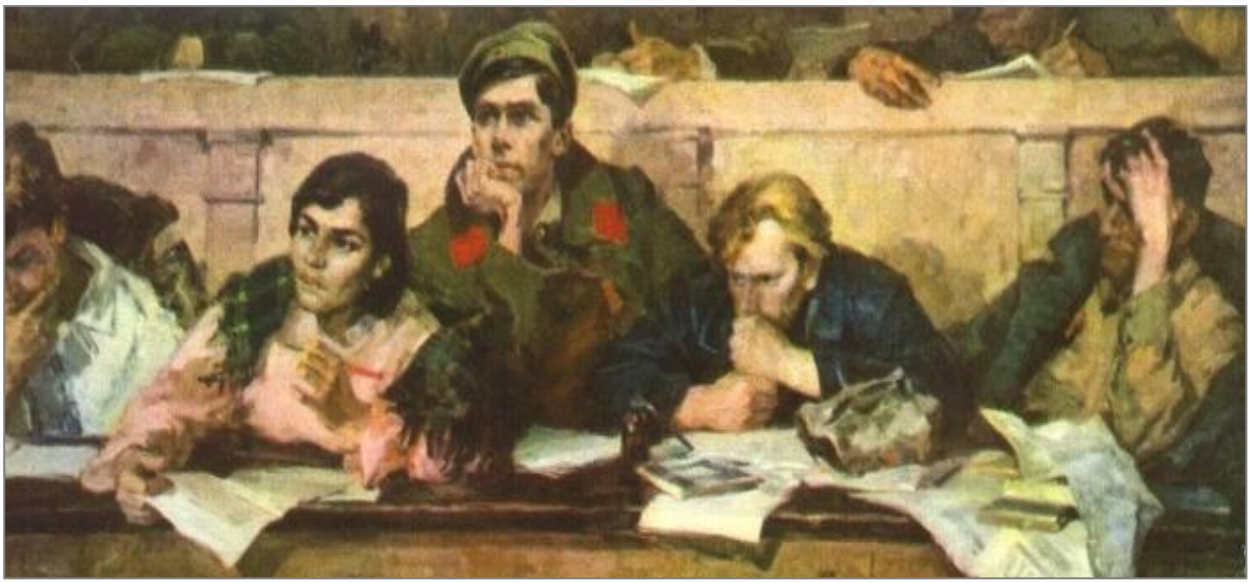


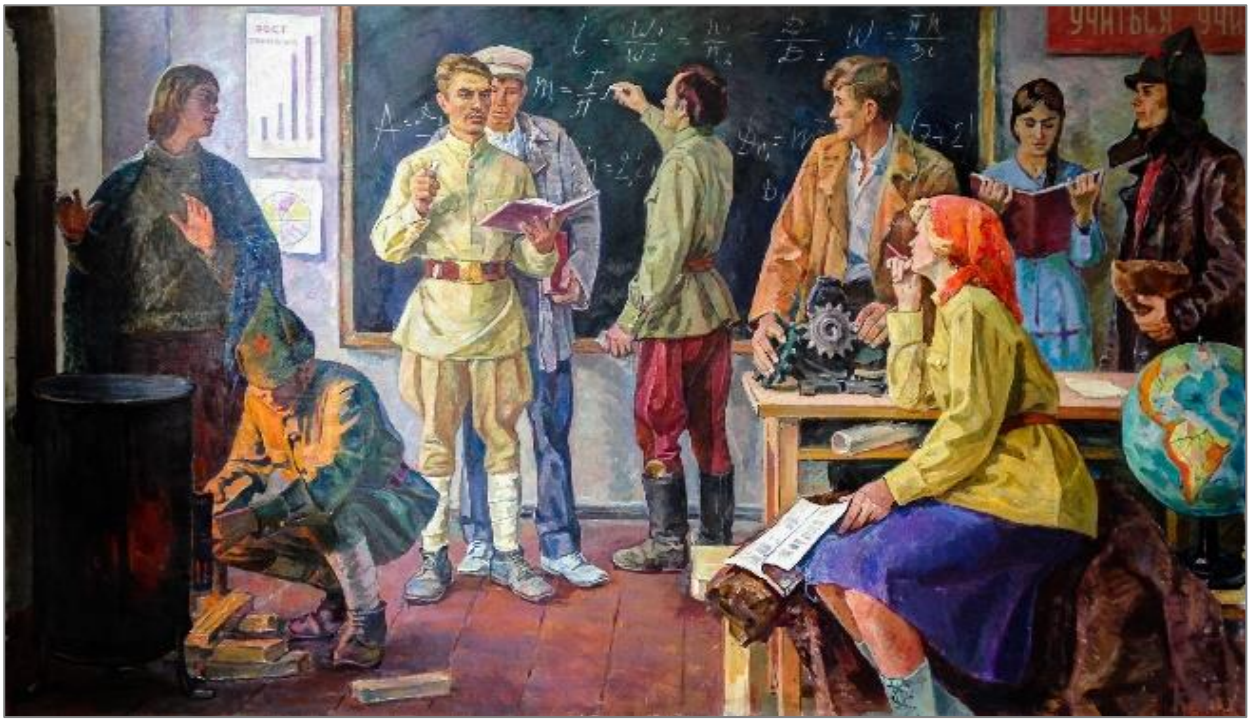
умений и навыков подопечных. Эта система была признана не только в России, но и за рубежом, ее неоднократно демонстрировали на международных выставках. Тогда же было отмечено, что обучение русских людей ручному труду превратилось в науку. Однако настоящая наука была еще впереди.

Советкин Д. К. (1838—1912)

Огромный скачок в развитии наставничества совершился в России в советское время. Вскоре после утверждения Советской власти началась эпоха индустриализации, однако экономика страны находилась не в лучшем состоянии: и мировые политические события, и последствия революции были крайне негативными. По этой причине руководство страны в рамках процесса восстановления экономики ускорило переход СССР из аграрной страны в индустриальную за счет введения пятилеток — пятилетних планов развития народного хозяйства.

До Великой Отечественной войны было открыто огромное количество новых промышленных предприятий — около 9 тыс. Также развивались новые промышленные отрасли. На всех этих предприятиях были необходимы работники — квалифицированные кадры, которые в таком количестве взять было неоткуда. Поэтому количество средних специальных учебных заведений за 1920—1930-е гг. увеличилось более чем на 2 800 техникумов и училищ. Однако этого было недостаточно. Обучающимся в соответствующих учебных заведениях нужна была практика на предприятиях, и новые профессиональные условия требовали адаптации на местах. Здесь на помощь пришло наставничество, тогда еще не проработанное методически, несколько хаотичное, совершенно зарождающееся. В то время оно называлось **абсолютным шефством**.





Первый этап наставничества в СССР начался после революции и закончился в 1940-х гг. На этом этапе зародились и развились основы методического руководства: государство разработало меры по реорганизации труда и обучения молодежи, объединяя эти два процесса для достижения большей эффективности. На заводах и фабриках появились бригады рабочих с большим опытом и высокой квалификацией, занимавшиеся обучением новых рабочих. Массовый характер шефство принимает в 1930-е годы. Этому способствовал ряд событий:

– Статья Н.К. Крупской «В помощи новым случайным кадрам» (1929), где она пишет о необходимости привлечения на предприятия большого количества неквалифицированных рабочих, которых нужно обучать и перевоспитывать;

– Постановление Всесоюзного центрального совета профессиональных союзов «О шефстве кадровых рабочих над молодыми» (1931). Предусматривалось, что шефство происходит не только над недавно пришедшими на предприятия, но и над учениками соответствующих учебных заведений. Появляется методическая литература по данной тематике;

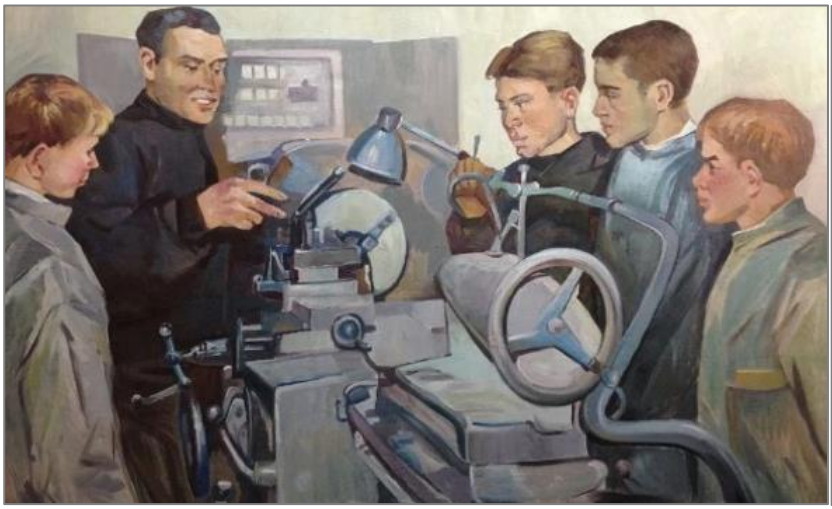
– В 1932 г. ЦК ВКП(б) выпускает постановление, требующее от Наркомпроса так организовать работу с кадрами на местах, чтобы опытные школьные педагоги оказывали систематическую помощь своим молодым коллегам, т. е. дореволюционная практика передачи опыта от старших коллег младшим в педагогической сфере возобновляется.

Во время Великой Отечественной войны ситуация на предприятиях повторяется — большое количество специалистов с заводов и фабрик уходят на фронт, оставшимся квалифицированным специалистам необходимо срочно обучить тех, кто может работать — женщин, подростков.





После войны ситуация еще более осложнилась: многие не вернулись с войны, но страну необходимо было восстанавливать, везде требовалось как можно больше рук. В 1950–1960-е гг. на втором этапе наставничества оно начинает законодательно регулироваться, а также происходит то, что особенно отмечалось на международных выставках, — обучение ручному труду по-настоящему превращается в науку, т. е. появляются научные и научно-методические работы, посвященные производственной педагогике и наставничеству.





В 1964 г. в Ленинграде на заводе «Электросила» впервые официально появился институт наставничества: опытных рабочих нанимают под индивидуальную работу молодых рабочих или поручают им возглавить молодежные бригады. Вслед за «Электросилой» данный почин начали подхватывать другие заводы и фабрики Ленинграда, а затем движение продолжилось и в других городах страны. М.И. Махмутов, ученый, занимавшийся вопросами педагогики наставничества, отмечал, что история современного наставничества в СССР началась с 1964 г. именно благодаря этой инициативе.

Законодательное регулирование наставничества отмечается в 1968 г. Это были следующие нормативно-правовые акты: постановления «О мерах по обеспечению подготовки и повышения квалификации», «Работа непосредственно на производстве», «Типовое положение о подготовке и повышении квалификации рабочих мест непосредственно на производстве» и др. Таким образом, законодательно были

закреплены требования к руководителям на производстве, порядок индивидуального и коллективного обучения подопечных, а также на заводах и фабриках были предоставлены дополнительные возможности для обучения новых рабочих. В педагогической среде наставничество считается также одной из форм профессиональной подготовки учителей.

Благодаря такому наставничеству удалось перейти к следующему этапу — пику развития, пришедшемуся на 1970–1980-е годы.

В эти годы наставничество становится действительно массовым явлением в стране. Появляются и проверяются различные методы обучения молодых людей на рабочем месте. В 1974 г. в Законе «О народном образовании» было определено, что учреждение должно создавать условия и основы для обучения рабочих без отрыва от производства. Закон 1983 г. «О трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями» возлагал ответственность за развитие наставничества на трудовые коллективы предприятий, Закон 1987 г. «О государственном предприятии (объединении)» обязывал предприятие поддерживать постоянный рост квалификации, культурного, общеобразовательного и политического уровней труда.





Каждый молодой учитель, окончивший педагогический вуз, был обязан пройти обучение с наставником по индивидуальному плану стажировки: вести занятия, взаимодействовать с родителями, участвовать в дополнительной внеучебной деятельности — и все это под присмотром наставника.

В этот период активно идет научная проработка вопроса: пишутся книги и учебники, защищаются диссертации, связанные с темой наставничества. Специалисты занимаются вопросами обучения наставников, программами курсов подготовки и переподготовки, специальных семинаров, и это происходит не только в педагогических вузах. На заводах и фабриках открываются отделы технического обучения, цель которых не только повышение квалификации рабочих и организация практики для учащихся учебных заведений, но и теоретическое и практическое обучение будущих наставников.

Также государство учреждает различные награды: ряд нагрудных знаков («Наставник молодежи», «За стабильность мира, труда и солидарности», «За активную работу по воспитанию детей и подростков») и почетное звание «Заслуженный руководитель РСФСР», которые способствовали получению данных видов наград работниками промышленного производства, хозяйства и различных учреждений, проработавших без нареканий в одном месте от 10 лет и занимавшихся наставничеством от 5 лет, а также различные награды в этой области.



По завершении этого этапа в СССР сложилась система наставничества, которая работала не просто внутри предприятий, но и в других социальных структурах.

Содержательно наставничество в СССР заключалось не только в обучении знаниям, умениям и навыкам, но и в идеологическом воспитании. Понятие наставничества трактовалось как «система социально-педагогических воздействий передовых рабочих социалистических предприятий на сознание, чувства молодых рабочих с целью формирования у них коммунистического мировоззрения, сопряженного с интересами и стремлениями к овладению профессией, выработкой классового самосознания и чувством морального участия от участия в производственном труде и коллективе предприятия, воспитания активной рабочей позиции». Как можно видеть из этого определения, коммунистическая пропаганда в этом вопросе была не второстепенной, она имела значение не меньшее, а то и большее, чем применение прикладного опыта.

Впоследствии стало видно, что отработанная и доказанная система наставничества была почти полностью уничтожена с развалом СССР. Предприятия в большинстве стали частными, из-за чего связи с учебными заведениями терялись, наставническая деятельность среди рабочих никак, в том числе в финансовом отношении, не стимулировалась и не поддерживалась владельцами предприятий. Хотя люди, готовые передать свой опыт несмотря ни на что, оставались в стране, однако это уже не было массовым явлением. Научное развитие темы наставничества также прекратилось.

Однако все меняется. В XXI в. наставничество снова стало больше входить в процессы различных предприятий и организаций. Крупные фирмы, где наблюдается текучесть кадров, часто к подопечным назначают наставников, мотивируя их выплатой дополнительной оплаты. Это характерно, например, для колл-центров, служб технической поддержки и т. д. Наставничество встречается и в такой продвинутой области, как IT-сфера. Снова начинают укрепляться связи между предприятиями и учебными заведениями.

Наука не отстает от практики, уже новое поколение ученых начинает разрабатывать вопросы наставничества. Появляются публикации, проводятся семинары, форумы и другие тематические мероприятия.

Вновь развивается система государственной поддержки наставничества. Уже в 2013 г. Президент Российской Федерации В.В. Путин говорил о возрождении наставничества, утверждая, что необходима система мотивации наставников, а также указав, что наставничество должно быть современным и направленным на передачу данных навыков. В 2017 г. Д.А. Медведев поддержал идею создания общероссийской системы наставничества. В 2018 г. В.В. Путин, следуя своим наказам о создании системы мотивации наставников, учреждает знак отличия «За наставничество». Таким образом в России снова появляются государственные награды за наставническую деятельность.



Указом Президента РФ 2023 год в России был объявлен Годом педагога и наставника. Миссия Года была символом особых требований к педагогическим работникам, в том числе тем, кто выполняет наставническую деятельность.



Наставничество развивается не только в Российской Федерации, его значимость осознают и за рубежом.

3. ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО?[3]

Наставничество — передача знаний и навыков от более опытного и компетентного коллеги к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. Поэтому наставничество может казаться чем-то давно ушедшим в прошлое, к которому прибегают лишь изредка. Для осознания важности становления наставничества как экономического явления стоит отслеживать его историю, смотреть, как оно сопровождает весь путь развития человечества.

Наставничество представляет собой форму исторического знания. Старшие члены племени учили младших охотиться, заниматься собирательством, создавать виды труда и многое другое. Кроме того, поскольку получить эти знания и навыки младшему поколению было неоткуда, от знаний, передаваемых старшими в племени, зависело их выживание. «Важное условие существования человека и человеческого общества — определение сложности опыта людей новыми поколениями. Для существования и развития человеческого общества, следовательно, необходимо, чтобы люди не только трудились, но и передавали свой опыт (в первую очередь трудовой) подрастающим поколениям. Процесс передачи общественно-исторического опыта от одного поколения к другому — это важнейшая функция общества, которая называется воспитанием». Согласно другим соображениям, исторически наставничество даже предшествовало воспитанию, так как привитие моральных и нравственных норм произошло позже.

[3] «Наставничество как инструмент повышения качества профессионального образования: Сборник статей общероссийской научно-практической конференции», часть 2, Самара, 17–18 декабря 2020 г. — Самара: ГБПОУ «ПГК», 2020. — 831 с. Режим открытого доступа: https://pgk63.ru/assets/storage/3691/2.pdf ; Быкова А.С. Эволюция наставничества как социального явления. Режим открытого доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nastavnichestva-kak-sotsialnogo-yavleniya

4. ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО ОТ ДРУГИХ ВИДОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ? [4]

Наставничество — это метод обучения и вовлечения нового сотрудника в работу под руководством опытного коллеги. Проще говоря, наставник обучает новичка, передаёт ему свои знания и опыт, разбирает ошибки и сложные ситуации.

От наставничества надо отличать *тренинг, коучинг, баддинг, тьюторство, P2P-обучение и консультирование*. Ниже в таблице приведено краткое определение каждого метода.

№ п/п	Наименование	Особенности содержания
1.	**Наставничество**	Передача личного опыта и практических знаний новому сотруднику. Его погружение в специфику работы компании под присмотром опытного коллеги. Основное отличие от других типов обучения: наставник занимает более высокую ступень в иерархии компании, может ответить на нестандартные вопросы
2.	**Тренинг**	Активное обучение с практическими занятиями. Цель — раскрыть профессиональный потенциал человека, дать ему новые знания и возможность их сразу применить на практике
3.	**Баддинг**	Бадди — это вроде приятеля, который помогает в бытовых и элементарных рабочих вопросах. Например, коллега знакомит новичка с коллективом, рассказывает и показывает, в каком кафе

[4] Калмыкова, П. А. Современные методы адаптации персонала. Плюсы и минусы / П. А. Калмыкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 48 (547). — С. 79-83. — URL: https://moluch.ru/archive/547/119806
.

		лучше обедать, где находится кабинет менеджера, как зайти на корпоративный портал и в каком мессенджере сидит вся команда. Бадди помогает стажёру освоиться на новом месте
4.	**Тьюторство**	Помощь в процессе обучения и за его пределами по индивидуальной образовательной программе. Если кратко, тьютор — это репетитор, который помогает усваивать теоретические знания
5.	**P2P-обучение**	Более опытный сотрудник на равной должности помогает менее опытному, отношения строятся на равных. Минус такого типа обучения по сравнению с менторством в том, что «учитель» не всегда может ответить на нестандартные вопросы подопечного
6.	**Консультирование**	Точечные подсказки готовых решений по конкретным запросам

5. ТЕХНИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА [5]

Поскольку наставничество направлено на развитие всей личности, в нем могут быть применены самые разнообразные техники.

Техника 1. Помочь найти ответы самому

Наставник — человек, который помогает другому решить проблему или научиться новому. Проблемы могут быть разными: наладить отношения, продвинуться в карьере или справиться со сложной задачей во время обучения.

Когда люди заходят в тупик, советы обычно вызывают желание огрызнуться: «Да ничего ты не понимаешь!» Здорово, если рядом оказывается человек, который не пытается навязать свое мнение, а просто задаёт правильные вопросы. Он как будто чувствует, какой вопрос наведёт на нужные мысли. Именно так действуют наставники.

Можно применять наставническую технику ответов для обучения новичков. К примеру, приходит в команду ***молодой педагог***: он где-то учился, но ещё не работал по профессии. Во время работы он сталкивается с неожиданными для себя задачами и не знает, как к ним подступиться. Пытается раз, другой, а потом сдаётся и хочет бросить.

---

[5] Людмила Л. Калинина Наставничество: поиск и использование новых потенциалов. Режим открытого доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-poisk-i-ispolzovanie-novyh-potentsialov ; Янович Михаил Мыслить как наставник: помогать с проблемами без непрошенных советов. Режим открытого доступа: https://vc.ru/hr/70818-myslit-kak-nastavnik-pomogat-s-problemami-bez-neproshennyh-sovetov; Наставничество как ресурс профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров. Сборник методических материалов / Л. Н. Черноусова. — Абакан: изд-во ГАОУ РХ ДПО «ХакИРОиПК» «РОСА», 2023. — 30 с. Режим открытого доступа: https://mbou-ssh36.arkh.eduru.ru/media/2025/08/25/1314810133/Dokument_4.pdf

В этот момент появляется наставник — более опытный сотрудник. Он не кидается делать за новичка задачи, а начинает с вопросов: «Что именно не получается? Каким ты видишь результат?» Так человек сам учится решать задачи.

Наставник помогает человеку стать взрослым не по возрасту, а по образу мысли:

- научиться самостоятельно справляться с проблемами;
- брать ответственность за свои действия;
- критически мыслить;
- задавать правильные вопросы себе и другим;
- договариваться с другими людьми;
- подходить креативно к задачам и выдумывать свои уникальные способы решения.

Наставничество можно применять не только в обучении, оно пригодится и в жизни. Каждый хоть раз в жизни был наставником.

Например, молодой учитель рассказывает, как ему надоела работа, постоянно приходится засиживаться, зарплата низкая. Можно дать очевидный совет: «Да найди другую работу». Или молча выслушать. Всё это не поможет или вызовет протест.

Человек, который мыслит, как наставник, начнет с вопросов: «Что именно не нравится в работе? Чем бы ты хотел заниматься? От какой работы ты испытываешь радость? Как видишь свою идеальную работу?»

Во время разговора у учителя, скорее всего, появятся мысли, как выйти из тупика. Это называется инсайтом: он помогает человеку самому управлять траекторией своей жизни. Если человек не хочет менять работу, человек с мышлением наставника поймет это, просто посочувствует или поговорит. Чтобы стать наставником, не нужно быть идеальным и получать дипломы. Достаточно быть на шаг впереди своего подопечного. Его задача — показать, как заниматься каждый день и не бросать, даже если устал, а на работе завал.

Наставник идёт чуть впереди своего ученика и видит зону ближайшего развития.

Техника 2. Как научиться помогать

В работе с молодыми учителями у наставников есть несколько принципов. Их можно применять в обучении, стажировке новичков на работе или для помощи близким в их проблемах.

- **Не оценивает личность.** Наставник не даёт оценку личности, только поведению. Он не говорит: «Педагог злой», он говорит: «Педагог ведёт себя так и так». Если наставник видит неправильное поведение, он обращает внимание молодого учителя на это: «Я вижу, что ты не хочешь этого делать. Расскажи, почему?»
- **Не давит и не травмирует.** Наставник не пытается навязать свои решения, не считает себя правым. Он помогает выбрать вариант, который лучше всего подойдет самому человеку, а не наставнику.

К примеру, молодой педагог зашёл в тупик. Наставник мог бы сказать: «Да тут же всё просто, вот делай так и так. Почему ты не делаешь, как я сказал?» Но такой подход скорее приведёт к тому, что он замкнется в себе или не захочет больше общаться с наставником.

В этой ситуации лучше не предлагать готовые решения, а задавать вопросы: «Что вызывает трудности? Как, на твой взгляд, нужно решать эту задачу? Где ты можешь найти решение?»

- **Не становится энциклопедией.** Наставник не делает за новичков их работу. Его миссия — научить мыслить самостоятельно и уметь разобраться в любой ситуации. Поэтому он не даёт готовых решений, а задаёт наводящие вопросы и рассказывает, как действовал в подобных ситуациях: «Смотри, я тоже иногда не знаю, как решить задачу. Тогда я действую так и так. Что ты мог бы взять из этого для себя?»

Когда обычный человек видит, что кто-то совершает неправильные действия, он даёт советы или критикует. Это ранит других людей, они закрываются. Люди критикуют не из-за плохого характера, они просто не умеют давать обратную связь иначе.

Наставник уходит от травмирующего поведения: «Почему ты не можешь это сделать, это же так просто». И приходит к помощи и сопереживанию: «Давай подумаем, как я могу помочь тебе в этом?»

Можно, например, сделать такое упражнение.

Люди сидят по кругу и смотрят друг на друга. Каждый говорит о другом факт, мысль, чувство и оценку. Факт: «Ты в жёлтых ботинках». Мысль: «Это экстравагантно». Чувство: «Я удивлён». Оценка: «На мой взгляд, это глупо». Для многих будущих наставников становится открытием, что эти сущности отличаются.

Когда люди признают наставничество как процесс общения и взаимодействия, оно становится их образом мысли. Они не представляют, что когда-то критиковали или давали травмирующую обратную связь. Им намного проще находить общий язык с близкими и решать свои проблемы. Обучая других, они учатся сами.

Ниже представлены истории наставников.

Максим Куличенко:

До обучения наставничеству у меня уже был опыт в этом, но неудачный. Я обучал стажёров на прошлой работе. Но вместо того, чтобы направлять их, я давал ответы на все вопросы.

Если проводить аналогию — я кормил подопечных рыбой, а должен был научить ее ловить. Из-за этого они не пытались находить решения сами.

Главный принцип наставничества — не давать непрошеные советы. Наставник не решает проблему, его роль — задавать правильные вопросы.

Я тренируюсь наставничеству даже в обычной жизни. Как-то моя девушка устраивалась на работу и делала тестовое задание. Она была расстроена и сказала: «У меня не получается». На вопрос: «Что не получается?» — она ответила: «Всё». Вместо того чтобы жалеть её или впасть в ступор, я помог ей разобраться, что именно не получается.

Через какое-то время она сама рассказала, как будет действовать, хотя я не давал советов. Просто спрашивал и слушал. Конечно, я знал, как ей поступить, но не стал навязывать свой опыт.

Во время обучения наставничеству нас учили: пусть человек сам придёт к решению, даже если ты знаешь его с самого начала.

Нужен человек, который задаст правильные вопросы ***— это наставник****.*

Григорий Кузнецов:

В моей жизни было несколько классных наставников. Один из них — мой руководитель. Он помогал мне продвинуться в профессии программиста. Мы проводили с ним регулярные встречи: смотрели, что я сделал за прошлую неделю. Мне был важен взгляд со стороны, сам я многого не видел.

Если я сталкивался со сложными задачами, руководитель вопросами приводил меня к нужным мыслям или делился, как сам поступал в таких ситуациях. Без него я двигался бы в профессии намного дольше.

Замечаю, что в любом обучении в какой-то момент заходишь в тупик. Так бывает в спорте, новой профессии, хобби. Пробуешь раз, другой, а потом наступает тотальное отчаяние: «У меня ничего не получается». Тогда нужен человек, который задаст правильные вопросы. Вот этим и занимается наставник.

Когда я учился наставничеству в «Яндекс. Практикуме», мы играли в такую игру: нужно было построить башню из стикеров. У каждого участника были персональные цели: кто-то должен был следить, чтобы у башни были окна, а кто-то, чтобы стикеры были разных цветов.

Общаться между собой было нельзя. Вроде бы личные цели не противоречили общей — построить башню. Но мы её так и не построили, не смогли синхронизировать работу. Эта игра показала, что невозможно достичь цель, если не договориться о результате.

Техника 3. Хочу научиться наставничеству. Что мне делать?

Чтобы научиться наставничеству, мало пройти курсы. Нужно изменить образ мышления. Вот три шага, чтобы начать.

- **Отслеживать желание критиковать.** Критика — нормальная реакция человека на то, что ему кажется неправильным. Но такая обратная связь травмирует других людей и портит отношения. Отказаться от критики в один момент трудно, поэтому сначала заведите привычку отслеживать желание критиковать. Схема такая: поймали себя на желании критиковать → спросите себя о причинах → попытайтесь понять, чего хотите этим добиться.
- **Трансформировать критику личности в характеристику поведения.** Чаще всего человек хочет помочь другому человеку и поэтому критикует. Но критика личности ранит, лучше сместить фокус на характеристику поведения.

  Задайте себе такие вопросы:
  - *что именно мне не нравится?*
  - *это о человеке или о его поведении?*
  - *чего я хочу добиться критикой?*

Обычно люди ошибаются не из вредности, а потому что не знают и не умеют делать иначе. Попробуйте сместить фокус с «Он плохой специалист» на «Он делает много ошибок, когда пишет код».

- **Вместо советов задавать вопросы.** Когда поймёте мотивы человека скорее всего появится желание тут же ему что-то посоветовать. Лучше этого не делать, даже если знаете решение. От совета даже близкий человек может замкнуться в себе.

Вместо «Тебе нужно научится расставлять задачи по приоритетам» лучше задать вопрос: «Как тебе кажется, почему ты не успеваешь делать всю работу? Что бы тебе помогло?» Так благодаря вопросам человек сам найдёт выход из проблемы.

Обучение наставничеству — это долгая работа над собой. Не получится в один момент перестать критиковать и вместо советов задавать вопросы. Главное — отслеживать, что происходит. Так постепенно старые привычки поменяются на новые.

6. В ЧЕМ ОСОБЕННОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА (НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАНИИ)?[6]

Педагогическое наставничество в современном образовании — это индивидуализированный процесс, в котором опытный педагог (наставник) помогает менее опытному коллеге (наставляемому) развиваться профессионально и личностно. Наставничество направлено на передачу знаний, опыта, навыков и ценностей, а также на адаптацию в образовательной среде. Оно включает в себя поддержку, обучение, обратную связь, помощь в развитии навыков и преодолении трудностей.

Наставничество играет важную роль в успешном развитии молодых специалистов в образовании. В современной школе наставничество направлено на поддержку и адаптацию новых учителей. Оно предоставляет индивидуализированную помощь и руководство, способствуя их профессиональному росту и эффективности образователь-

[6] В. А. Малинин, С. К. Тивикова Наставничество в современной школе: проблемы, возможности, перспективы. Режим открытого доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-v-sovremennoy-shkole-problemy-vozmozhnosti-perspektivy; Молокова, А. В. Потенциал педагогического наставничества в реновации российского образования / А. В. Молокова // Сибирской учитель. — 2016. — № 6 (109). — С. 5–8. Режим открытого доступа: Лесин, С. М. Трансформация системы профессиональной переподготовки педагогических кадров: поиск модельных решений / С. М. Лесин, С. С. Пичугин, А. Ю. Сувирова, М. М. Шалашова // Вестник РМАТ. — 2023. — № 3. — С. 30–42. Режим открытого доступа: https://rmat.ru/wyswyg/file/2023_dokymentt/2023_3.pdf?ysclid=m8kek3of2r822709953 Журавлева, С. А. Наставничество как направление развития педагогического коллектива образовательной организации // Наставничество в образовании: культура, идеи, технологии: Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция. Часть 2 / Уральский государственный педагогический университет; главный редактор Г. А. Кругликова. — Екатеринбург, 2023. — С. 126—132.; Стратегические ориентиры современного образования: сборник научных статей / Уральский государственный педагогический университет. — Екатеринбург: [б. и.], 2020. — Часть 1. — 300 с. Режим открытого доступа: https://edu.tatar.ru/upload/storage/org6710/files/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%92%D0%9D%D0%9A%20%D0%A3%D1%80%D0%A0%D0%9F%D0%A3%20-%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%201.pdf

ного процесса. Однако существуют проблемы, которые мешают эффективности наставничества молодых специалистов в современной школе.

1) Первая трудность в реализации наставничества — это отсутствие системного подхода к наставничеству. Одной из основных проблем наставничества молодых специалистов является отсутствие системного подхода. Часто наставничество ограничивается индивидуальной работой молодого учителя с одним наставником, не предусматривая организации коллективного опыта и поддержки. Это приводит к недостаточному развитию навыков и знаний молодого специалиста, а также затрудняет сопровождение в процессе его профессиональной деятельности.

Пути решения:

- создание наставнических программ с участием нескольких опытных и квалифицированных учителей. Подобные программы помогут молодым специалистам получить разностороннюю поддержку и знания от различных наставников, что способствует развитию их профессиональных компетенций;
- организация периодических семинаров и конференций для обмена опытом между молодыми специалистами и более опытными коллегами. В рамках этих мероприятий молодым учителям предоставляется возможность обсудить свои трудности, задать вопросы и получить поддержку от профессионалов.

2) Вторая трудность в реализации наставничества — это недостаточное педагогическое мастерство наставников. Дело в том, что не все наставники обладают достаточным педагогическим мастерством, чтобы эффективно сопровождать молодых специалистов. Возникают ситуации, когда наставник не в состоянии предоставить необходимую экспертизу и управлять процессом профессионального развития молодого учителя.

Пути решения:

- организация обучающих программ для наставников, направленных на развитие их педагогического мастерства и профессионализма в роли наставников. Эти программы должны включать в себя такие аспекты, как развитие эмоциональной поддержки, коммуникативных

навыков, анализа и обратной связи. Данные программы могут быть созданы учителями-стажистами, которые имеют большой педагогический опыт и/или практику наставничества с обучающимися;

• введение системы оценки и мониторинга профессиональной деятельности наставников. Это позволит выявить и поддержать наставников, проявляющих высокую компетентность и эффективность, а также предоставить дополнительную поддержку и обучение тем, кто нуждается в улучшении своих навыков. Данная система может включать в себя следующие элементы:

– установление критериев оценки: определение ключевых аспектов профессиональной деятельности наставников по отношению к молодым специалистам. Критерии могут включать поддержку, наставничество, развитие профессиональных навыков и компетенций, содействие в адаптации и прогрессе молодых специалистов;
– определение показателей оценки: разработка конкретных показателей, которые позволят оценить выполнение каждого критерия. Показатели могут включать факторы, такие как регулярность взаимодействия с молодыми специалистами, обратная связь, активное участие в процессе обучения и развития молодых специалистов и т. д;
– оценка: проведение регулярного оценивания профессиональной деятельности наставников по отношению к молодым специалистам. Оценку можно осуществлять с помощью анкетирования, опросов, наблюдений и других методов, позволяющих получить объективную информацию о работе наставников;
– анализ результатов: проведение анализа полученных данных для выявления сильных и слабых сторон работы наставников. Это позволит определить направления развития и совершенствования работы с молодыми специалистами;
– обратная связь и разработка планов действий: обратная связь с наставниками на основе результатов оценки. Используя полученные данные, разработать планы действий для улучшения профессиональной деятельности наставников и предоставить им рекомендации по улучшению;

– мониторинг: проведение регулярного мониторинга выполненных планов действий и прогресса наставников в отношении молодых специалистов. Мониторинг позволит следить за эффективностью применения разработанных рекомендаций и вносить корректировки при необходимости;
– поддержка и развитие: обеспечение поддержки и развития наставников в их работе с молодыми специалистами. Это может включать проведение тренингов, семинаров, организацию профессиональных сообществ и других мероприятий, направленных на продвижение профессионального роста наставников;
– коммуникация: обеспечение открытой коммуникации между наставниками, молодыми специалистами и администрацией школы. Это позволит обменяться опытом, идеями и устанавливать эффективное взаимодействие в рамках наставничества.

Система оценки и мониторинга профессиональной деятельности наставников должна быть систематичной, прозрачной и подразумевать тесное сотрудничество наставников, молодых специалистов и руководства школы.

3) Недостаточное время и ресурсы для осуществления наставничества. Еще одной проблемой является ограниченное количество времени и ресурсов, которые у наставников имеются для наставнической работы. Молодые специалисты требуют индивидуального сопровождения и регулярной обратной связи, но из-за насыщенности учебными планами и другими обязанностями наставники не всегда могут это обеспечить.

Пути решения:

– установление доступного расписания и регулярных встреч между наставником и молодым специалистом. Это позволит иметь четкую структуру и план работы, создавая условия для систематического сопровождения и обратной связи;
– предоставление дополнительных ресурсов и поддержки наставникам для выполнения наставнической работы. Это может быть в виде выделения дополнительных учебных материалов, инструментов и финансовых средств для организации специализированных мероприятий и занятий.

4) Отсутствие четких целей и задач наставничества. Четвертой проблемой является отсутствие четких целей и задач наставничества. Наставники и молодые специалисты могут оказаться в ситуации, когда ни одна из сторон не понимает, что конкретно от них требуется. Это может привести к недооценке или перегрузке обеих сторон.

Пути решения:

установление целей и задач наставничества. Для решения второй проблемы необходимо четко определить цели и задачи наставничества и обеспечить их понимание и согласованность среди учителя и молодого специалиста. Это может быть достигнуто путем разработки индивидуальных планов развития и регулярного обмена мнениями.

*5) Н*едостаточно внимание к развитию личностных и профессиональных качеств молодых специалистов. Молодые учителя могут быть недостаточно мотивированы или не видеть перспективы своего развития, что негативно сказывается на их работе и профессиональном росте.

Пути решения:

поддержка и стимулирование развития молодого специалиста. Для решения проблемы необходимо предоставить возможности для развития личностных и профессиональных качеств молодого специалистов.

Проблемы наставничества молодых специалистов в современной школе требуют пристального внимания и поиска эффективных стратегий решения. Предложенные выше пути решения, основанные на системном подходе к наставничеству, развитии педагогического мастерства наставников и обеспечении необходимых временных и ресурсных условий, способны существенно повысить эффективность наставничества молодых специалистов.

7. ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ [7]

В обучении новичков ключевую роль играют наставники. От их работы зависит, как быстро стажёры адаптируются и выходят на результат. Но зачастую наставники — это эксперты в своём деле, а не профессиональные преподаватели. Поэтому им бывает трудно передать знания или поддержать новичков. Имеются приёмы наставничества, которые позволяют обучать новичков в два раза быстрее. Но для того, чтобы достичь высоких результатов в обучении, надо учитывать ряд особенностей. Они следующие.

Первая особенность обучения наставником в образовании: это обучение взрослого человека, который знает и понимает, зачем он учится. Главный в процессе — обучающийся. В отличие от традиционной модели «учитель — ученик» ведущую роль здесь играет взрослый. Он обучается с конкретной целью, от которой зависят методы и результат обучения.

Вторая особенность: новые знания в ходе обучения накладываются на жизненный опыт. Взрослые люди — это уже сформировавшиеся личности со своими знаниями, навыками и убеждениями. В обучении нужно учитывать их опыт: приводить знакомые примеры, готовиться по прошлым кейсам и аккуратно обсуждать острые моменты в материале, если они противоречат взглядам обучающихся.

Третья особенность: взрослые молодые педагоги — самостоятельны в обучении. У них есть внутренняя мотивация, они настроены

[7] 5 эффективных приемов наставничества для обучения новых сотрудников. Режим открытого доступа: https://alpinadigital.ru/blog/5-priemov-nastavnichestva/
Пять приёмов наставничества: как обучать новичков в два раза быстрее. Режим отрытого доступа: https://www.ispring.ru/elearning-insights/five-mentor-life-hacks

на результат. Поэтому их не нужно заставлять учиться и постоянно контролировать. Лучше предоставить им свободу выбора места, времени и формы обучения.

Четвертая особенность: все знания, получаемые от наставника, должны иметь практическое применение. Взрослые не обучаются впрок, они делают это под конкретные задачи. Поэтому при обучении нужно показать, как новые знания помогут человеку в его реальной жизни, и дать возможность как можно быстрее применить их.

Когда наставник знает особенности обучения взрослых, он лучше понимает подопечных. Приёмы наставничества помогают обучать эффективно. Рассмотрим основные из них.

В профессиональной адаптации нового сотрудника важную роль играет наставник, который не только передает свой опыт и знания о работе в компании, но и способен вдохновлять, поддерживать и развивать потенциал новичка. Для этого наставник должен быть не только экспертом в своем деле, но и хорошим преподавателем.

Наставник обучает новичка от нескольких недель до нескольких месяцев. За это время он дает советы и рекомендации по работе, выстраивает коммуникацию по нерабочим проблемам и отвечает на все возникающие вопросы молодого сотрудника. Внедрение системы наставников также закрывает ряд острых вопросов непосредственно для школы:

– снижение текучести кадров, так как новый человек легче адаптируется к работе при поддержке более опытного сотрудника;

– развитие профессиональных навыков сотрудников внутри коллектива;

– снижение стресса при трансфере из отдела в отдел и, следовательно, ускоренный процесс адаптации и получение более быстрых результатов работы на новом месте;

– повышение лояльности персонала;

– избежание дорогостоящих ошибок, которые новички могут совершить при самостоятельном освоении процессов.

Прием 1. Постановка ясных целей и задач

Определите конкретные цели для обучения: какой результат и за какой срок вы планируете достигнуть вместе с новичком. Согласно эффективной технологии постановки целей SMART, **результат должен быть**:

- **Конкретным.** Что нужно сделать? Каковы требования для выполнения? Какие есть риски и ограничения?

- **Измеримым.** Как будет оцениваться результат? По каким критериям можно будет судить, что обучение наставником прошло эффективно.

- **Достижимым.** Реально ли выполнить задуманное? Показатели должны быть достижимы с учетом имеющихся ресурсов, времени и условий.

- **Значимым.** Почему личный результат так важен для ОО? Задача должна мотивировать сотрудника не просто работать, а двигаться к стратегически важному итогу.

- **Ограничен во времени.** Когда цель должна быть достигнута? Есть ли промежуточные сроки? Цель должна иметь конкретную дату достижения, чтобы обеспечить фокус.

Прием 2. Создание поддерживающей обучающей среды

Обеспечьте подопечному поддержку. Создайте такое рабочее окружение, где новичок почувствует себя комфортно и вдохновленно. Обращайте внимание на сильные стороны человека, даже если они проявляются не в полной мере. Возможно, из-за стресса и неуверенности подопечный пока сам не замечает свои успехи. Концентрация на положительных сторонах добавит ему уверенности в себе и поможет другим членам команды увидеть потенциал коллеги.

Другие **практики наставничества** для выстраивания доверительных отношений:

— приходите к подопечному первым. Скромность может мешать ему задавать необходимые вопросы. Отвечайте на них, даже если они не были заданы вслух;

— сохраняйте терпение. Помните: то, что для вас является базовым знанием, для подопечного может быть незнакомым и непонятным. Случайная эмоциональная реакция способна подорвать взгляды сотрудника на положение в школе и свои компетенции;

— применяйте практику активного слушаниями. Можно помочь подопечному найти решение проблемы, но нельзя решить проблему за него. Умение слушать даст человеку понимание, что он уже является важным членом компании и его мнение не просто сотрясание воздуха. Открытое общение порождает продуктивные отношения.

Прием 3. Индивидуальные методы обучения

В зависимости от уровня подготовки подопечного и должности, на которую он устраивается, наставнику потребуются разные подходы для передачи знаний. Человек без опыта на начальную позицию и взрослый кандидат на место заместителя директора по-разному отнесутся к рекомендациям и учебному процессу.

Выделяют три стиля наставничества: инструктаж, объяснение и развитие.

1. **Инструктаж** подразумевает четкий алгоритм действий — механизм для типовых задач, шаги которого можно прописать на бумаге и повторить без дополнительных объяснений. Пример: добавить структуру в документы, включать и выключать по часам производственный конвейер, пробивать товары. Это позволяет быстро передать информацию, но ограничивает самостоятельность и уровень ответственности новичка. Человек чувствует себя винтиком в машине и может перегореть, если не видит личного смысла в работе.
2. **Объяснение** дополняет лаконичную инструкцию подробными объяснениями, почему нужно действовать именно так и когда можно поступить иначе. Такой подход требует больше времени, но дает лучший результат, поскольку сотрудник учится выбирать путь решения проблемы.

3. **Развитие** — самый сложный, но наиболее эффективный метод. Подопечный получает задачу, а решение ему предстоит найти самому, ориентируясь лишь на подсказки и наводящие вопросы наставника. Этот способ требует сил и терпения со стороны подопечного и наставника. Есть риск получить неудовлетворительный результат: проваленный проект или увольнение, если при недостаточной подготовке новый человек не справился со стрессом и грузом ответственности. При положительном исходе такой метод дает ученику высокую мотивацию и чувство удовлетворения от процесса работы.

Прием 4. Систематическая обратная связь

Регулярная и конструктивная обратная связь — часть эффективного наставничества. Информируйте сотрудника о том, как вы оцениваете процесс обучения. Подчеркивайте успешные моменты, предлагайте улучшения, поддерживайте в трудных ситуациях.

Не ругайте за ошибки, иначе подопечный решит осторожничать и меньше вкладываться в работу. Но и не избегайте критики. Она должна быть направлена не на личность сотрудника, а на его поведение и поиск более выгодного или правильного решения. Так подопечному будет понятно, что именно и почему следует исправить и как это улучшит его работу в будущем. Опирайтесь на факты и не поддавайтесь эмоциям. Даже если хочется кричать, для обратной связи важно использовать дружелюбный тон и спокойный темп речи.

Давайте обратную связь регулярно, после каждой замеченной ошибки или успешной идеи. Не копите комментарии, чтобы не демотивировать или не перехвалить подопечного. Лучше всего подопечный обучается, когда отвечает на вопросы. Помочь решить задачу правильно можно с помощью наводящих вопросов. Например: «Что можно было бы сделать иначе?»

Прием 5. Поддержка самостоятельности и инициативности

Новые специалисты редко приходят в образовательную организацию (ОО) без багажа знаний. Они уже имеют представление о работе, своем месте в ОО и карьерных целях. Но им может недоставать уверен-

ности, что их идеям и подходу найдется место в коллективе. Поощряйте проявление инициативы, нестандартные подходы к решению задач, даже если они отличаются от привычных. Подопечному важно принимать собственные решения, учиться методом проб и ошибок. Это поможет ему стать увереннее в своих решениях.

Развивайте навыки и инструменты подопечного через вопросы, обсуждение, решение реальных кейсов. И поощряйте непрерывное обучение персонала: предложите подопечному учителю участие в конференциях, совещаниях, обсуждении большого проекта.

Если общение наставника и обучаемого строится исключительно на разборе ошибок и решении проблем, отношения не могут быть доверительными и открытыми. Важно создавать позитивную атмосферу, в которой есть место празднованию достижений.

Хороший наставник заинтересован в успехах подопечного. Но главная проблема обучения новых сотрудников состоит в том, что оно проходит либо спонтанно, когда человек просто наблюдает за работой коллеги, либо намеренно интенсивно, через онлайн-тренинги в течение первой недели. Такая доза знаний не усваивается за пару дней, большая часть тренинга проходит неэффективно, и сотрудник теряет мотивацию к развитию. Именно поэтому важно обучать новых людей постепенно, через наставничество и передачу опыта от человека к человеку внутри компании.

Быть эффективным наставником — это соблюдать баланс между умениями обучать, вдохновлять и поддерживать. Именно такой подход позволяет новичкам эффективно вливаться в коллектив.

Ошибки в наставничестве и способы их избежать

Тип ошибки	Как проявляется	Как предотвратить
Отсутствие структуры	Нет этапов, целей и планов	Составить индивидуальный план развития
Недостаток вовлеченности	Ментор формален или пассивен	Выбирать заинтересованных наставников
Перегрузка информацией	Новичок теряется в деталях	Дозировать материал
Отсутствие обратной связи	Новичок не понимает, что делает не так	Внедрить установку регулярных сроков отчетов

8. КАКИЕ НОВЫЕ ПОДХОДЫ СОДЕРЖАТСЯ В КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ДО 2030 ГОДА?[8]

В соответствии с ***Концепцией развития наставничества в Российской Федерации до 2030 года***, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р, наставничество рассматривается как важный инструмент для профессионального и личностного развития сотрудников, повышения их вовлеченности и мотивации, а также улучшения взаимодействия в коллективе. Концепция предполагает формирование единых подходов к реализации наставничества, обобщение лучших практик и усовершенствование мер поддержки наставничества со стороны государства, бизнеса и образования.

Основные аспекты программы наставничества в рамках Концепции:

- ***Цель:*** обеспечить эффективное профессиональное и личностное развитие сотрудников через систему наставничества, повысить их вовлеченность и мотивацию, а также улучшить взаимодействие в коллективе.
- ***Задачи***

– сформировать единые подходы к организации наставничества в различных организациях и сферах деятельности;

– обобщить и распространить лучшие практики наставничества;

– усовершенствовать меры поддержки наставничества со стороны государства, бизнеса, образовательных и социальных организаций;

– обеспечить подготовку и поддержку наставников.

- ***Формы*** наставничества

---

[8] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации. Электронный ресурс: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/
Князева Е.В. Законодательство РФ в области наставничества» // Е.Н.Князева_НПА_наставничество.pdf

Концепция предполагает различные формы наставничества, включая индивидуальное и групповое, краткосрочное и долгосрочное.

- ***Критерии отбора*** наставников

В качестве наставников могут выступать опытные сотрудники, обладающие необходимыми профессиональными и личными качествами, а также желанием делиться опытом.

- ***Мотивация*** наставников

Концепция предусматривает меры поощрения и стимулирования наставников, такие как доплаты, премии, предоставление возможности для профессионального роста.

- ***Оценка*** эффективности наставничества

Результаты наставничества будут оцениваться по достижению поставленных целей, таких как повышение квалификации наставляемых, улучшение показателей работы, снижение текучести кадров и т. д.

- ***Срок*** реализации

Концепция рассчитана на период до 2030 года, но первые результаты и наработки планируется получить уже в декабре 2025 года.

Практические шаги по реализации: обучение наставников, разработка методических материалов и рекомендаций по организации наставничества, создание платформы для обмена опытом и поддержки наставников, внедрение системы оценки эффективности наставничества.

Наставничество, согласно Концепции, должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры и системы управления персоналом, способствуя повышению конкурентоспособности организаций и развитию профессионального потенциала сотрудников.

Наставничество:
эффективная форма обучения. Настольная книга

Редактор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайн обложки Шайхутдинова Д.М.
Форм. бум. 60х84 1/16. Усл. п. л. 2
Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б. Красная, 68
Тел.: (843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42