

*Преподаватель должен иметь необыкновенно много нравственной энергии, чтоб не уснуть под убаюкивающее журчанье однообразной учительской жизни.*

*Ушинский К.Д.*



## КУЛЬТУРА НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ОСНОВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-ВОСПИТАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

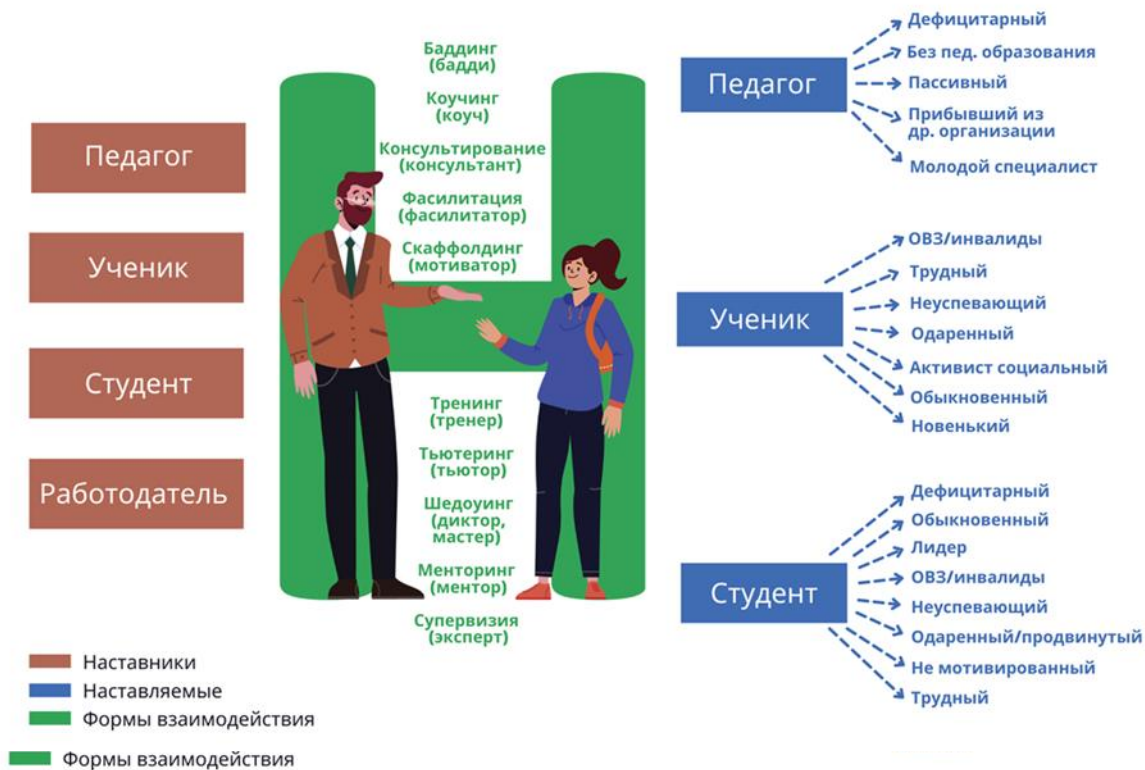
Степанова Н.Е., методист ИМЦ  
Центрального района  
Санкт-Петербурга

## Что такое наставничество

Согласно определению Агентства стратегических инициатив России, наставничество — это «персональная огранка» талантов человека, помощь в максимальном раскрытии потенциала и профессионализма.

<https://kb.asi.ru/nastavnichestvo#about>

### МЕНТАЛЬНАЯ КАРТА НАСТАВНИЧЕСТВА



Наставник — человек с большим опытом — помогает менее опытному коллеге достичь сложных целей в работе и помогает преодолеть причины, из-за которых возникли сложности.

Наставник не выполняет работу вместе с ним, а учит справляться с ней самостоятельно. Для этого он помогает коллеге осваивать принципы планирования, самоорганизации, поиска источников информации, учит определять свои сильные и слабые стороны, составлять ментальную карту



Наставничество в истории педагогики имеет свою многовековую историю развития, подъема, спада, забвения. Понятие «наставничество» уходит корнями в греческую мифологию.

*Наставником Телемаха, сына легендарного царя Одиссея и Пенелопы, был Ментор, мудрый советник, пользовавшийся всеобщим доверием.*

Так появился термин «ментор» или наставник.

Древнегреческий философ Сократ (469 – 399 гг. до н.э.) считал, что главная задача наставника - пробудить мощные душевные силы ученика.

Платон (427 – 347 гг. до н. э.) первый греческий мыслитель, говорил о том, Хорошие учителя, как и хорошие философы, должны быть умеренными, не алчными, мелочность не совместима с созерцанием всего пространства и времени.

Французский мыслитель Жан-Жак Руссо вовсе склонялся к той мысли, что наиболее сложное искусство наставника заключается в том, чтобы уметь ничего не делать с учеником.

Константин Дмитриевич Ушинский писал, что нельзя гордиться своей опытностью, высчитывая по пальцам годы своей воспитательной деятельности. Теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, но не замещать.

## Актуальность наставничества

1. Данный инструмент кажется хорошо изученным (есть опыт советского наследия, существуют зарубежные и отечественные методические рекомендации) и выглядит на первый взгляд просто.
2. Есть у наставничества еще один неоспоримый плюс, который привлекает к этому инструменту взгляды руководителей в непростое время финансовых потрясений – его относительная дешевизна, так как процесс выглядит следующим образом: одного сотрудника компании обучает на рабочем месте другой сотрудник. И никаких «лишних» затрат и привлечения дорогих внешних специалистов.



Существует два основных подхода к наставничеству, обусловленные различными факторами: **«наставничество как система»** и **«наставничество как культура»**.

При подкупающем желании внедрять второй вариант, большинство российских компаний приходят все же к первому. Почему?

– Он проще. Его можно внедрить с помощью механизмов, процедур, тренингов и грамотных сценарных решений...

«Наставничество как культура» имеет прямое влияние на корпоративную культуру и ценности организации. Некоторые организации к такому просто не готовы.

Если выбрали **«наставничество как культура»**, необходимо готовиться к тому, что процесс будет долгим, творческим, где-то болезненным и трансформационным. ***Это программа личностного роста на уровне корпорации, задействующая все ресурсы, проникающая в умы сотрудников и процессы.***

*\*...стоит помнить на этапе планирования наставничества – «наставничество как культура» вбирает в себя понятие «наставничество как система» и никак не противоречит ему. Культура всегда системна по определению, однако более сложная и многогранная. Поэтому внедряя культуру, вам придется внедрять и систему, и делать это параллельно и аккуратно*

В работе наставник должен соблюдать следующие принципы:

### ***Добровольность.***

Деятельность наставника и наставляемого должна быть добровольной — работа по принуждению не будет эффективной.

### ***Целенаправленность.***

В начале работы наставляемый определяет конкретные задачи, которые он хотел бы решить, и проговаривает их с наставником. У каждой пары есть конкретная цель: научиться планировать урок, внеклассное мероприятие, составлять рабочую программу, писать статьи и сценарии, повысить квалификацию, победить в конкурсе, реализовать творческий проект.

### ***Оснащенность инструментами.***

Перед началом работы наставник проходит обучение, знакомится с основными инструментами, методиками наставничества.

### ***Рефлексивность.***

На протяжении всей работы пара оценивает эффективность своего взаимодействия. *Существует правило двух встреч:* после них пара общается с организатором и обсуждает, готовы ли ее партнеры работать дальше, в правильном ли направлении движутся.



### **Как организовать**

Чаще всего школа назначает координатора наставнического проекта — это либо внешний специалист, либо представитель администрации школы, психолог, учитель, член попечительского совета, заинтересованный родитель.

Координатор создает организационную группу, которая наблюдает за коллективом, проводит интервью и фокус-группы, чтобы определять круг проблем, с которыми сталкиваются сотрудники. Нужно быть готовым к тому, что запросы будут выходить за рамки профессиональных задач, и следует заранее определить, с чем именно школа помогает учителям.

Организационная группа определяет, каким учителям нужна помощь, и устраивает подбор пар «наставник — наставляемый». Наставники до этого проходят специальное обучение.

#### 1.4. Качества успешных наставников

- желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени. У наставников есть искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями, с саморазвитием и наблюдать, как они становятся лучше;
- уважение к личности, ее способностям и праву делать свой собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствуясь чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие наставляемых и привилегию быть для них советниками;
- умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение;
- умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным восприятием реальных и серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий;
- гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, стиль, философия и т.д.) и даже измениться под влиянием отношений.

#### Хороший наставник обладает также:

- гибкостью мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действий на другой;
- критичностью мышления – не считает верной первую пришедшую в голову мысль, подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других, принимает необходимые решения, только взвесив все «за» и «против»;
- коммуникативными способностями – говорит простым, понятным для подростка языком о сложных вещах, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;
- толерантностью – терпим к мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
- эмпатией – эмоционально отзывчив на переживание других, способен к сочувствию;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к ним, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

\* Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися

[https://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/Целевая\\_модель.\\_5.12.2019\\_для\\_рассылки.pdf](https://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/Целевая_модель._5.12.2019_для_рассылки.pdf)



## 1.2. Кодекс наставника

1. Не осуждаю, а предлагаю решение
2. Не критикую, а изучаю ситуацию
3. Не обвиняю, а поддерживаю
4. Не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому
5. Не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге
6. Разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией
7. Не утверждаю, а советуюсь
8. Не отрываюсь от практики
9. Призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию и программе, сам следую этому правилу
10. Не разглашаю внутреннюю информацию



Наставничество – не решение всех проблем, стоящих перед вашим наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых ребенок / подросток чувствует, что к нему относятся как к личности, и что он имеет значение для общества.

Помните, что вы должны являться позитивным примером для подражания, другом, советником, защитником вашего наставляемого!

[https://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/Целевая\\_модель\\_5.12.2019\\_для\\_рассылки.pdf](https://k-obr.spb.ru/media/content/docs/5701/Целевая_модель_5.12.2019_для_рассылки.pdf)

## Наставничество «учитель — учитель»

## Наставничество «библиотекарь — библиотекарь»

### Чем полезно

более опытный учитель/библиотекарь может стать наставником новичка, чтобы помочь ему с профессиональными и жизненными задачами.

### **Профессиональные задачи.**

Например, смена деятельности, адаптация к новой школе, смена методики преподавания и др...

### **Жизненные задачи.**

Например, отсутствие поддержки со стороны близких, финансовые трудности, личностные кризисы.

*Основным критерием результативности наставничества «педагог-ученик» и «библиотекарь-читатель» является высокий профессиональный и общекультурный уровень наставника, проявляющиеся в мировоззрении, поведении, деятельности и любви к воспитанникам.*

## Наставничество «ученик — ученик»

### Чем полезно

Наставниками могут быть не только учителя, но и дети начиная с семи-восьми лет. Они могут помогать друг другу и вместе решать следующие задачи:

### **Образовательные.**

Наставник помогает преодолеть проблемы с учебной или, наоборот, одаренному ребенку — проявить себя и реализовать свои сильные стороны. Например, объясняет, как решать уравнения, или готовит к участию в олимпиаде.

### **Социальные.**

Наставник помогает справиться с адаптацией внутри коллектива новичкам, детям с девиантным поведением, с ограниченными возможностями здоровья. Например, знакомит ребенка с другими учениками, организует игры на сплочение, помогает выстроить отношения со сверстниками. Это и клуб по интересам, и старший друг, в чей реальный опыт успеха верит подросток..





## Как работает наставник

Перед началом работы дети участвуют в обучающих коллективных встречах. Обычно на них присутствует сразу несколько пар, которые беседуют между собой.

Такие встречи могут длиться на протяжении всего учебного года, но если дети в паре почувствуют, что готовы продолжать общение наедине, то им предоставляется такая возможность.

В индивидуальной работе наставник использует типовые инструменты: беседа, рефлексия и посещение мероприятий.

С наставниками-детьми всегда работает организатор-взрослый. Ребята знают, что могут рассчитывать на его помощь или совет.



## Как организовать

Перед запуском программы наставничества организаторы определяют возраст участников и круг задач, которые необходимо решить.

Встречи могут проходить либо в контексте внеурочной деятельности, либо в рамках дополнительного образования.

Для этой формы наставничества нужно получить согласие родителей. Если один из участников программы не является учеником школы, требуется заключить четырехсторонний договор между наставником, наставляемым, родителем и школой. В этом документе прописываются обязанности сторон, время, место и периодичность встреч. Если же наставник — ученик школы, то эти же вопросы решаются с помощью внутренних локальных актов.

Наставников нужно обучать.

## Каким должен быть наставник?

Хороший наставник умеет осмысливать собственный опыт.

Наставник — это не просто более опытный старший коллега. Его отличает то, что он может свой опыт отрефлексировать. Он помнит, какие сложности встретились на его пути, вычленяет закономерности и формулирует принципы того, как новичку освоить профессию.

***Ему интересно общаться с людьми.***

И, в частности, конкретно с той категорией, для которой он станет наставником, — будь то молодые/пожилые педагоги, специалисты из других городов, школьные библиотекари...

***Он соблюдает правила.***

У любого формата наставничества — по наставнической программе или в частном порядке — должны быть четкие правила, которые известны и понятны всем участникам процесса. Все знают, у кого какая роль и функционал, в каких форматах происходит взаимодействие.

***Придерживается принципа «равный — равному».***

Отношения наставника и наставляемого не должны развиваться по детско-родительской модели. Это именно партнерство двух взрослых, равных друг другу людей. Для опытных учителей (особенно для тех, кто работает в начальной школе) это порой бывает нелегко.

Не принимает решения за наставляемого, но может обсудить это с ним, но потом предоставить наставляемому свободу действия и право выбора.

Наставник не пытается стать единственным ресурсом знаний и опыта.

Задача наставника — помогать своему подопечному постоянно расширять карту этих ресурсов, повышать степень своей самостоятельности. Лучший наставник — тот, который в какой-то момент сменит роль на партнерскую.



## Обратное наставничество: молодые сотрудники обучают опытных

[http://copyreg.ru/pechenki\\_dlja\\_rukovoditelja\\_neobychnye\\_no\\_rezultativnye\\_praktiki\\_nastavnichestva](http://copyreg.ru/pechenki_dlja_rukovoditelja_neobychnye_no_rezultativnye_praktiki_nastavnichestva)

Член Наблюдательного совета ассоциации «Глобальная энергия», вице-председатель по региональному развитию Мирового энергетического совета (МИРЭС) отметил, что современное общество быстро меняется и «наставничество в ближайшем будущем перевернется наоборот»: *«Старшему поколению будет принадлежать роль хранителя преемственности в культуре и духовности, а технологическое наставничество возьмут на себя молодые и помогут войти старшим в новый мировой технологический цикл».*

**Обратное наставничество** – это нестандартный метод обучения персонала, когда младшие сотрудники учат старших - фактически своих же наставников. Модель таково взаимного наставничества можно назвать «Творческий тандем». Тандем работает совместно, с разделением ответственности за результат, становясь единой рабочей единицей.



Старшему поколению придется стать конкурентно способным еще до достижения пенсионного возраста, придется учиться и стать эффективными – иначе работодатель найдет способ загрузить непосильной работой. Молодые сотрудники быстрее осваивают новые технологии — и руководителю остаётся лишь задать им нужные вопросы.

Обратное наставничество улучшает процесс принятия решений, повышает уровень знаний руководителей, позволит получить новые навыки и компетенции, предотвратит возможные проблемы в общении между сотрудниками и руководящим звеном...

Очень часто руководители назначают наставников по каким-то своим критериям. При этом они не учитывают, что наличие профессиональных знаний и умение их развить в другом человеке — это две совершенно разные истории. Чтобы определить реальных носителей знаний (экспертов) среди сотрудников организации, **надо построить индивидуальную «карту знаний» каждого из них.** Это и есть люди, «несущие золотые яйца» для компании. Именно они смогут помочь найти причины проблем и предложить эффективные решения.



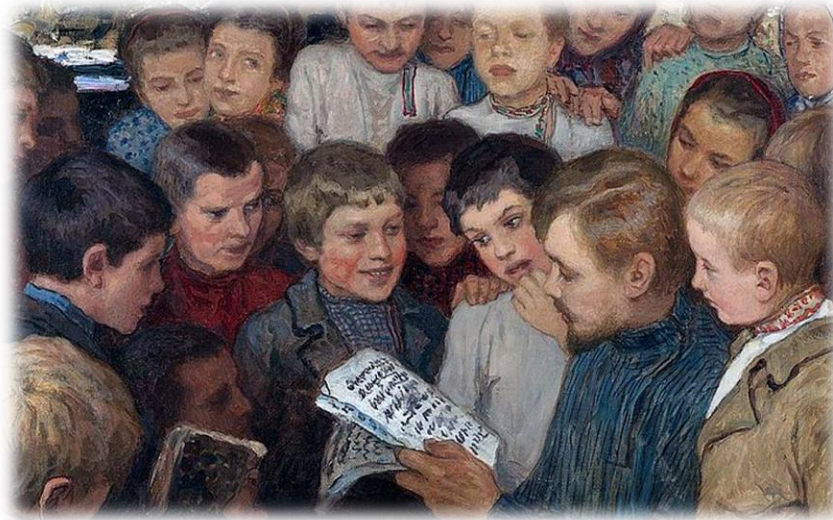
Полезной практикой для наставников уже сегодня может стать приобщение к использованию Больших Данных в качестве инструмента для анализа производственной деятельности подчиненных и корректировки собственного поведения и дружба с вузами, чтобы сразу привлечь на предприятие хорошо подкованных в современных технологиях выпускников будущего.



Все необычные практики наставничества важны, потому что каждая из них затрагивает тот аспект наставничества, который невозможно массово тиражировать. При учете этих практик именно наставничество (как метод образования) позволяет организовать процесс передачи знаний, умений и навыков, недостижимых методами массового образования.

## От Бажова до Витгенштейна: 60 писателей-учителей

<https://godliteratury.ru/articles/2021/10/05/ot-bykova-do-vitgenshtejna-60-pisatelej-uchitelej>



Образ учителя в художественной литературе до 1917 года

<http://chelib.ru/articles/pedagogi-i-nastavniki-v-hudozhestvennoj-literature-spisok-knig/>