



УДК 37.082

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБРАЗОВАНИИ
ПОСРЕДСТВОМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНСТИТУТА
НАСТАВНИЧЕСТВА

Машарова Т. В.

доктор педагогических наук, профессор,

профессор департамента педагогики

институт педагогики и психологии образования

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»

г. Москва

mtv203@mail.ru

***Аннотация.** В настоящее время Россия идет в направлении существенных изменений в образовательной сфере, необходимость которых продиктована «перезагрузкой» особенностей мышления, целеполагания и практических действий педагогов, а также новыми вызовами со стороны социально-экономического сектора страны.*

На важности системной модернизации в этой области акцентировано внимание в национальном проекте «Образование». В нем закреплены приоритетные цели, которые должны быть реализованы всеми российскими образовательными организациями: 1) достижение образованием в России конкурентоспособности на глобальном уровне (вхождение в топ-10 стран мира по качеству общего образования); 2) воспитание таких качеств обучающихся, как стремление к гармоничному личностному развитию и социальная ответственность, с опорой на культурные традиции народов Российской Федерации и их духовно-нравственные ценности.

Вышеобозначенных целей невозможно достичь, если не будет сформирована система педагогической поддержки и развития новых знаний, умений и навыков, а также общепрофессиональных, общекультурных

компетенций и так называемых метакомпетенций.

Сегодня на первые позиции выходит задача формирования и развития у педагогических работников способностей не только оперировать ключевыми компетенциями, совокупностью знаний, умений и навыков, но и самостоятельно формировать у себя новые ключевые компетенции и навыки, то есть метакомпетенцию. К числу отвечающих вышеназванным целям и задачам наиболее эффективных стратегий относится продуктивная технология педагогического наставничества. Сегодня уже многие образовательные организации считают наставничество важным стратегическим элементом устойчивости данной социальной системы.

В предлагаемой статье автор рассматривает технологию наставничества как возможность сохранения лучших традиций отечественного образования, преемственности поколений, непрерывного повышения педагогического мастерства, достижения нового качества образования, формирования и развития функциональной грамотности обучающихся, их профессиональной ориентации и выбора жизненного пути.

Ключевые слова: кадровый потенциал, метакомпетенция, наставничество, наставник, наставляемый.

DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN EDUCATION THROUGH IMPROVEMENT OF THE MENTORING INSTITUTE

Masharova T. V.

Doctor of Pedagogy, Professor

Professor of the Department of Pedagogy

Institute of Pedagogy and Educational Psychology

Moscow City University

Moscow

mtv203@mail.ru

Annotation. *Currently, Russia is moving in the direction of significant changes in the educational sphere, the need for which is dictated by «reloading» features of*

thinking, goal-setting and practical actions of teachers, as well as new challenges from the social and country's economic sector.

The importance of systemic modernization in this field is reflected in the national project «Education», which sets two priority goals for all educational organizations of the country: the achievement of global competitiveness of Russian education (Russia's entry into the top 10 countries on the quality of general education) and education of harmoniously developed and socially responsible personality of students on the basis of spiritual and moral values and cultural traditions of the peoples of the Russian Federation.

The achievement of the stated goals cannot be achieved without the formation of a system of pedagogical support and the development of new knowledge, skills and competencies – general cultural, general professional and, so-called, metacompetences.

Today, the task of formation and development of pedagogical workers not only the ability to operate existing knowledge, skills and skills, key competencies, but also the ability to independently form new skills and key competencies – that is, metacompetency. One of the most effective strategies to meet the above goals and objectives is the productive technology of pedagogical mentoring. Today, many educational organizations consider mentoring an important strategic element of the sustainability of this social system.

In the proposed article the author considers the technology of mentoring as an opportunity to preserve the best traditions of national education, continuity of generations, continuous improvement of pedagogical skills, achievement of a new quality of education, formation and development of functional literacy of students, their professional orientation and choice of a life path.

Keywords: *personnel potential, meta-competence, mentoring, mentor, mentor.*

Введение

Адаптация молодых специалистов в любом коллективе, в том числе в учительском, происходит весьма непросто. Здесь традиционно происходит

встреча «старого» и «нового». Новички еще не знакомы с укладом школьной жизни, ее морально-нравственными принципами. Все, что считалось вполне допустимым в студенческой жизни, может быть неприемлемо в школе. Это, например, яркий внешний вид, демонстрация своих преимуществ перед коллегами (материальных, социальных, личностных), более либеральные отношения с обучающимися и многое другое.

В связи с этим на первый план в образовании России выходит актуальная проблема создания таких условий, чтобы молодые кадры могли успешно социализироваться и самореализовываться. К сожалению, следует признать тенденцию к стремительному «старению» системы образования, что требует притока в школы молодых, активных и компетентных учителей. Не всегда реализация принимаемых образовательной организацией мер осуществляется традиционными методами и силами «старого» педагогического состава.

Наставничество на сегодняшний день рассматривается как одна из эффективнейших универсальных технологий передачи накопленного педагогического опыта, знаний, формирования современных профессиональных навыков (в том числе информационных, цифровых) и нравственных качеств молодым педагогам посредством неформального общения. При этом следует отметить, что формат наставничества может быть самым разным. Педагогическая поддержка – непосредственное «живое» взаимодействие педагогов в образовательной организации. Педагогическое сопровождение – возможное дистанционное взаимодействие наставника и наставляемого. Педагогический аккомпанемент – гибридная форма наставничества, которая включает самые разнообразные компоненты. С помощью указанных нами выше форм наставничества исследуемая технология реализуется различными способами в процессе продуктивной деятельности участников наставнической пары (группы), играющих соответствующие роли, определяемые их профессиональной деятельностью, социальной позицией, педагогическим профессионализмом и конкретной особенностью информационно-образовательной среды образовательной организации.

Однако здесь необходимо заметить, что наставничество не является абсолютно новым в нашем образовании явлением. Институт наставничества существовал и в советской школе, правда, он не назывался так громко. В то время к каждому молодому педагогу «прикреплялся» наиболее опытный коллега, который обучал молодого специалиста азам школьной жизни: методике проведения урока, заполнению журнала, особенностям общения в школьном коллективе, с учениками и родителями. Широко распространенной практикой было взаимное посещение уроков с последующим детальным анализом. Многие молодые педагоги заводили специальные журналы (дневники), в которых отмечали свои профессиональные достижения или неудачи. Поэтому сейчас мы с полным правом можем говорить о возвращении традиций наставничества. Не случайно 2023 год объявлен в России Годом педагога и наставника.

Постановка проблемы

Сегодня, как и раньше, благодаря возрождению наставничества, его разработанной методологии решаются важнейшие задачи и проблемы образования. При этом наблюдается его модификация под влиянием новых тенденций времени и ключевых запросов всех сторон процесса наставничества: наставников, молодых педагогов – наставляемых и образовательной организации. В этой связи появляется совершенно новая задача, отмеченная в аннотации статьи и успешно решаемая в системе наставничества, – *формирование метакомпетенций* наставляемого.

Принимая во внимание исключительную важность данного понятия, абрисно (контурно) очертим его смысловые и структурные рамки. Итак, метакомпетенция – это способность молодых педагогов (наставляемых) проектировать и формировать у себя новые навыки и необходимые ключевые компетенции самостоятельно, а не только оперировать полученными и освоенными ранее. К ним можно отнести продуктивные умения работать в сети Интернет, участвовать в работе интернет-сообществ, создавать свои информационные продукты, вести дистанционное обучение, электронный журнал, применять ресурсы ИКТ-технологий в учебном процессе и многие

другие.

Таким образом, метакомпетенцию сегодня можно рассматривать как педагогический ресурс, способствующий формированию новых профессиональных компетенций учителя, когда простое воспроизведение или копирование «старых» теряет свое значение и смысл. Кроме того, здесь необходимо отметить, что метакомпетенции представляют собой надсистемный и, что особенно важно для процесса обучения, надпредметный элемент. Их можно рассматривать как категории творческого или высшего продуктивного уровня, когда происходит генерирование абсолютно новых педагогических идей и проектов. Это своеобразный выход в трансцендентность, за пределы привычных, традиционных педагогических понятий. Иногда понимание метакомпетенций представляется как способность молодых специалистов преодолевать неуверенность в себе и справляться с критикой в свой адрес, что также имеет большое значение для наставляемых, которые, согласно статистическим данным, имеют повышенный риск не остаться в профессии из-за проблем адаптации, возникающих в первые годы работы.

Например, на сегодняшний день, по данным правительства Кировской области, в школы региона требуется 715 учителей. Это свидетельствует о недостаточной работе органов управления образованием по привлечению молодых специалистов в образовательные организации, а также о том, что технологии наставничества еще не получили достаточного распространения в педагогической среде.

В отличие от своих более опытных коллег, только пришедшие в школу молодые учителя обладают большей осведомленностью, мобильностью, «свежими» академическими знаниями, в том числе в области современных информационных технологий. Чаще всего им присуща повышенная уверенность в себе. Однако, если случается какая-либо неудача, неопытные педагоги испытывают серьезный стресс, впоследствии способный вылиться в депрессию, что может привести даже к уходу из школы. Проведенное в Кировской области исследование показало, что остаются в образовательных организациях после

первого года работы 96,8% молодых учителей, после второго года работы – 89,9%, после третьего года работы – 85,4%.

Здесь необходимо отметить, что впервые в науку термин «адаптация» (от позднелатинского «приспособление») был введен в середине XX века ученым из Германии Г. Р. Обером, который первоначально широко использовал его в области биологических наук, чтобы характеризовать явления и механизмы эволюции различных форм жизни, закономерности приспособления животных. В дальнейшем ученые стали рассматривать процесс адаптации во многих науках, включая психологию (Дроздова, 2012).

Таким образом, основные проблемы, которые решает институт наставничества, – это успешная адаптация молодых педагогов на новом рабочем месте и закрепление их в образовательной организации. Причины, по которым молодые педагоги покидают сферу образования, самые разные: от бытовой неустроенности до социальной неудовлетворенности. В этом ряду одно из первых мест занимает дефицит педагогического общения и взаимодействия.

Вопросы исследования

Учитывая цели и задачи, поставленные в национальном проекте «Образование» перед педагогическим сообществом, необходимость дальнейшего развития системы наставничества видится вполне реальной и обоснованной. Следовательно, указанная система становится максимально эффективным способом, не прерывая образовательный процесс, постоянно совершенствовать педагогическое мастерство. Об этом также отмечено и в национальной системе учительского роста (НСУР), и в целях проекта по непрерывному повышению педагогического мастерства (ЦНППМ).

В этой связи можно сформулировать несколько проблемных вопросов:

1. Как сократить для молодых кадров срок адаптации и повысить ее эффективность?
2. Какие факторы способны в большей степени повлиять на безболезненную адаптацию?
3. Какие этапы проходят молодые специалисты, попадая в новый

коллектив?

4. Какие проблемы сопровождают период адаптации молодых специалистов?

5. Какую тактику поведения по отношению к молодому специалисту должны выбрать руководитель и опытные сотрудники?

6. Каких ошибок следует избегать коллективу по отношению к молодому специалисту?

7. Как должен молодой специалист в адаптационный период вести себя в новом коллективе?

На уровне региона, который главным образом инициирует развитие и потребление инновационных образовательных продуктов, важно выявить те проблемы, решить которые возможно с помощью наставничества.

Итак, среди возможных основных региональных проблем образования можно выделить:

- низкие образовательные результаты отдельных образовательных организаций (школы с низкими образовательными результатами – ШНОР), определяемые с помощью государственной итоговой аттестации (ГИА), Всероссийских проверочных работ (ВПР) и других оценочных процедур;

- невозможность трудоустройства молодежи на месте, влекущая за собой их миграцию в другие регионы страны;

- территориальная разобщенность образовательных организаций региона;

- большая доля малочисленных образовательных организаций в субъекте Федерации;

- недостаточное количество молодых специалистов, закрепляющихся в образовательных организациях региона;

- старение педагогических кадров, приводящее к инерции деятельности образовательных организаций, сокращению числа реализуемых инноваций, недостаточной эффективности работы.

Следовательно, с помощью введения программ наставничества в образовательные организации можно добиться снижения напряженности

вышеуказанных социальных и образовательных проблем. Тем же путем можно наладить устойчивое сотрудничество между муниципальными системами образования и поколениями педагогов. В этих условиях важно обеспечить профессиональное становление молодого педагога в системе непрерывного образования (Машарова, 2016).

С этой целью в национальном проекте «Образование» выделен проект непрерывного повышения педагогического мастерства. В нем предусмотрено выявление профессиональных дефицитов педагогов и создание индивидуальных образовательных программ (маршрутов) по их устранению. Таким образом, здесь происходит оказание адресной педагогической помощи педагогам образовательных организаций.

Далее мы рассмотрим целевую модель формы наставничества, вынесенную в название статьи, что позволит читателям создать свое мнение о сторонах педагогического взаимодействия, их целях и задачах, а также о поддающихся измерению «оцифрованных» результатах и формах, благодаря которых можно прийти к выводу об эффективности программ наставничества. В основе данной модели лежит взаимодействие молодого педагога с опытом работы менее 3 лет или меняющего место своего трудоустройства нового специалиста с педагогом-профессионалом, имеющим большой опыт и владеющим образовательными ресурсами и практическими навыками, предоставляющим разностороннюю методическую поддержку.

Актуальность модели. И находящимся в начале своего профессионального пути молодым специалистам, и поступившим на новое место работы учителям необходима личностная и профессиональная поддержка одновременно. Особенно трудными для них оказываются психологическое и компетентностное приспособление, выстраивание своей системы преподавания, формирование и становление собственной педагогической и личностной позиции, налаживание продуктивных отношений с учениками и их родителями, педагогическим коллективом.

Цели и задачи модели. Данная модель наставничества нацелена на то,

чтобы помочь молодому педагогу успешно адаптироваться на новом месте работы или в новой должности, повысить уровень своего профессионализма и педагогического мастерства, а также обеспечить комфортные условия в образовательной организации, благодаря которым будут на высоком профессиональном и методическом уровне решаться актуальные педагогические задачи. Таким образом, целью исследования становится анализ эффективности разработанной модели наставничества и разработка конкретных рекомендаций по ее применению в образовательных организациях.

Выделим основные задачи взаимодействия наставника с наставляемым:

- 1) формирование у наставляемого мотивации для занятий исследованием результатов своей педагогической работы;
- 2) развитие интереса к организации результативного учебного процесса и методике преподавания своего предмета;
- 3) ориентация начинающего учителя на творческую переработку в своей деятельности передового опыта учителей-профессионалов;
- 4) ускорение процесса профессионального становления молодого педагога;
- 5) развитие у наставляемого интереса к педагогической деятельности, с тем чтобы он закрепился на своем рабочем месте в образовательной организации (Щепёткина, 2017).

Методы исследования

К основным методам исследования относим анализ соответствующих теоретических положений по теме наставничества, образовательных практик реализации данной формы повышения педагогического мастерства. Например, в последнее время набирает популярность такая форма наставничества, позволяющая успешно адаптироваться молодым педагогам в образовательной организации как игрофикация.

Различия ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут определяться потребностями в образовании самого наставляемого, особенностями школы и ресурсов наставника. С учетом накопленного опыта

образовательных организаций выделяют следующие основные варианты наставничества:

- классический вариант – взаимодействие «новичок – мастер», он обеспечивает поддержку формирования у молодого педагога необходимых для выбранной профессии организационных, коммуникационных навыков и помогает ему закрепиться на новом месте работы;

- в рамках взаимодействия «скромный – лидер» реализуется конкретная психозэмоциональная поддержка вместе с профессиональной помощью по обнаружению скрытых возможностей наставляемого, формированию и развитию его педагогических талантов и инициатив;

- в ходе взаимодействия «физик – лирик» наставник обменивается с молодым специалистом необходимыми для развития метапредметных проектов и метакомпетенций навыками;

- взаимодействие «современный – опытному» предполагает оказание молодым учителем помощи более опытному члену педагогического коллектива школы, касающейся главным образом владения цифровыми навыками, современными компьютерными технологиями и программами;

- в рамках взаимодействия «опытный предметник – неопытному», в отличие от предыдущего варианта наставничества, опытный педагог дает методические рекомендации наставляемому по тому или иному предмету (составление технологических карт, конспектов и планов уроков).

Результаты исследования

Результатами применения технологии наставничества должны стать, прежде всего, появление у молодых специалистов уверенности в собственных силах, высокий уровень их включенности в педагогическую деятельность образовательной организации и в целом развитие личного, творческого и педагогического потенциала новоиспеченных учителей. В итоге наставляемые овладеют компетенциями, необходимыми на данном этапе их профессиональной деятельности, и получают ценные советы и рекомендации от своих старших коллег. Кроме того, с целью комфортного становления и развития внутри

образовательной организации молодые педагоги извлекут дополнительный стимул и ресурс.

Наиболее значимыми результатами применения технологии наставничества, на наш взгляд, являются:

- улучшение в образовательной организации психоэмоционального состояния по большей части за счет повышения степени удовлетворенности тандемов наставничества собственной работой;

- рост числа молодых педагогов, желающих продолжать свою работу в новом статусе (учителя, воспитателя) на данном месте работы;

- рост качественных показателей успеваемости обучающихся и улучшение дисциплины на уроках и во внеучебной деятельности;

- уменьшение числа случаев возникновения конфликтных ситуаций с родителями учеников и педагогическим коллективом;

- рост показателей продуктивности собственной профессиональной педагогической деятельности в виде участия в конкурсах профессионального мастерства, методических практиках молодого педагога, выпуска различного рода публикаций.

Портрет участников технологии наставничества

Наставник. Обычно эту функцию выполняет опытный педагог, отличающийся активной жизненной позицией и достигший определенных профессиональных успехов: неоднократно становился победителем профессиональных конкурсов различных уровней, опубликовал свои методические наработки в виде учебных пособий, статей и т. п. У такого педагога на высоком уровне сформированы важнейшие коммуникативные, организационные и лидерские способности. Задачи наставничества реализуются наставниками двух типов.

Первый тип – это *наставник-консультант*. В числе его функций: создание комфортных условий для того, чтобы наставляемый мог в полной мере реализовать свои профессиональные качества, контроль за самостоятельной работой молодого педагога, помощь в организации процесса обучения и

содействие в решении коммуникативных и психолого-педагогических задач.

Второй тип – это *наставник-предметник*, роль которого играет опытный учитель по той же дисциплине, что и только пришедший в школу педагог, его отличает, прежде всего, способность оказывать преподаванию отдельных предметов всестороннюю поддержку методического характера.

Наставляемый. Как правило, это молодой специалист с опыт работы в образовательной организации менее 3 лет, столкнувшийся, придя в школу, с различными трудностями, касающимися в целом организации учебного процесса, взаимоотношений с учениками, родителями, другими учителями, администрацией. Или же это довольно опытный педагог, заступивший на новое место работы и по этой причине находящийся в процессе становления, знакомящийся с регламентом, традициями, принципами деятельности в данной образовательной организации, ее особенностями. В ряде случаев наставляемым может быть учитель, испытывающий хроническую усталость, эмоциональное, «профессиональное выгорание».

Заключение

Данная форма наставничества может в качестве составной части найти применение в процессе реализации программы адаптации педагогов в школах, организациях дополнительного образования, системе профессионального обучения, служить элементом повышения квалификации в рамках профессиональной подготовки или переподготовки. Отдельного внимания заслуживает такая форма осуществления наставничества, как создание масштабных педагогических проектов, которые впоследствии будут использованы в практике в образовательной организации или муниципалитете: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия (Дроздова, 2012).

Таким образом, наставнические отношения – сложная система, от качества организации которой зависит конечный продукт, включающий психологическое и компетентностное состояние наставляемых и наставников. Для любой формы наставничества необходимо заранее и со всей ответственностью подойти к

процессам отбора и подготовки наставников. Об этом, кстати, очень подробно написано в Письме Министерства просвещения Российской Федерации от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (Письмо Министерства просвещения, 2020).

В данном письме рассматривается методология и методика наставничества, приводятся многочисленные приложения: анкеты, тесты, раздаточные материалы, способствующие организации и развитию целевой модели наставничества в образовательной организации.

Следовательно, вопрос, вынесенный в заголовок статьи по-прежнему остается весьма актуальным и развитие кадрового потенциала системы образования может быть решено посредством дальнейшего совершенствования института наставничества в образовании.

Литература

1. Дроздова, Н.А. (2012) Школа молодого учителя. *Методист*, 2012, 6, 55–57.
2. Машарова, Т.В. (2016) *Профессиональное становление специалиста в системе непрерывного образования. Материалы межрегиональной научно-практической конференции, посвященной 85-летию со дня рождения д.м.н. РФ, лауреата Государственной премии РФ, член-корр. РАН, профессора В.А. Журавлева*. Киров, 51–55.
3. О целевой модели наставничества (2020). Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций». Получено с <http://rgkript.ru/wp-content/uploads/2022/02/Pismo-Minprosveshheniya-23.01.2020-MR-42.pdf> .
4. Щепёткина, И.В. (2017) Современные требования к подготовке молодых специалистов. Получено с <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trebovaniya-k-podgotovke-molodyh-spetsialistov/viewer>