

## **Взаимодействие наставнических пар: этапы, возможности, перспективы. Этические основы и риски наставнической деятельности**

*Лекция (1 ч.).* Методика подбора наставнических пар/групп. Взаимодействие наставника с наставляемыми на различных этапах реализации наставнических программ. Типичные «портреты» наставников и наставляемых: перспективы и риски при взаимодействии наставнических пар. Условия завершения наставничества.

*Самостоятельная работа (1 ч.).* Составление анкеты с целью оценивания результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества по методике Д. Киркпатрика для наставника или наставляемого (по выбору слушателя).

### **План лекции**

1. Наставник и наставляемый – важнейшие участники наставнической деятельности.
2. Методика подбора наставнических пар (групп). Выбор вида наставничества.
3. Важнейшие подходы к взаимодействию наставника с наставляемыми на различных этапах реализации наставнических программ.
4. Риски, возникающие при взаимодействии наставнических пар.
5. Условия завершения наставничества.

### **Содержание лекции**

#### **1. Наставник и наставляемый – важнейшие участники наставнической деятельности**

Наставники и наставляемые являются важнейшими участниками наставнической деятельности. Они могут осуществлять свою деятельность и без иных участников процесса реализации наставнических программ (руководителя образовательной организации, куратора, психолога, совета наставников, методиста, председателя профсоюзной организации и т.д.). Но без их участия в принципе невозможна никакая наставническая деятельность.

Под наставнической деятельностью понимается:

— сопровождение профессионального становления и развития педагогических работников, в том числе будущих молодых специалистов, посредством передачи опыта, знаний, формирования и развития навыков, компетенций (методических, психолого-педагогических, коммуникативных и т.д.);

— сопровождение педагогических работников путем передачи профессиональных этических норм и ценностей через различные способы делового и неформального общения наставника и наставляемого, основанного на доверии и партнерстве (в условиях осуществления супервизии);

— сопровождение педагогических работников путем оказания практической помощи наставляемым в вопросах углубления теоретических знаний и повышения уровня педагогического мастерства;

— участие в экспертизе и совершенствовании форм и методов наставнической деятельности, в содействии распространению лучших практик наставничества.

Наставник и наставляемый – субъекты наставничества в образовательной организации. Это означает, что они самостоятельно ставят цели наставнической деятельности, формулируют ее ожидаемые результаты, предлагают пути, методы и средства для достижения целей, определяют темп работы, необходимые условия и ресурсы, временные рамки наставничества и т.д.

Кто может быть наставником?

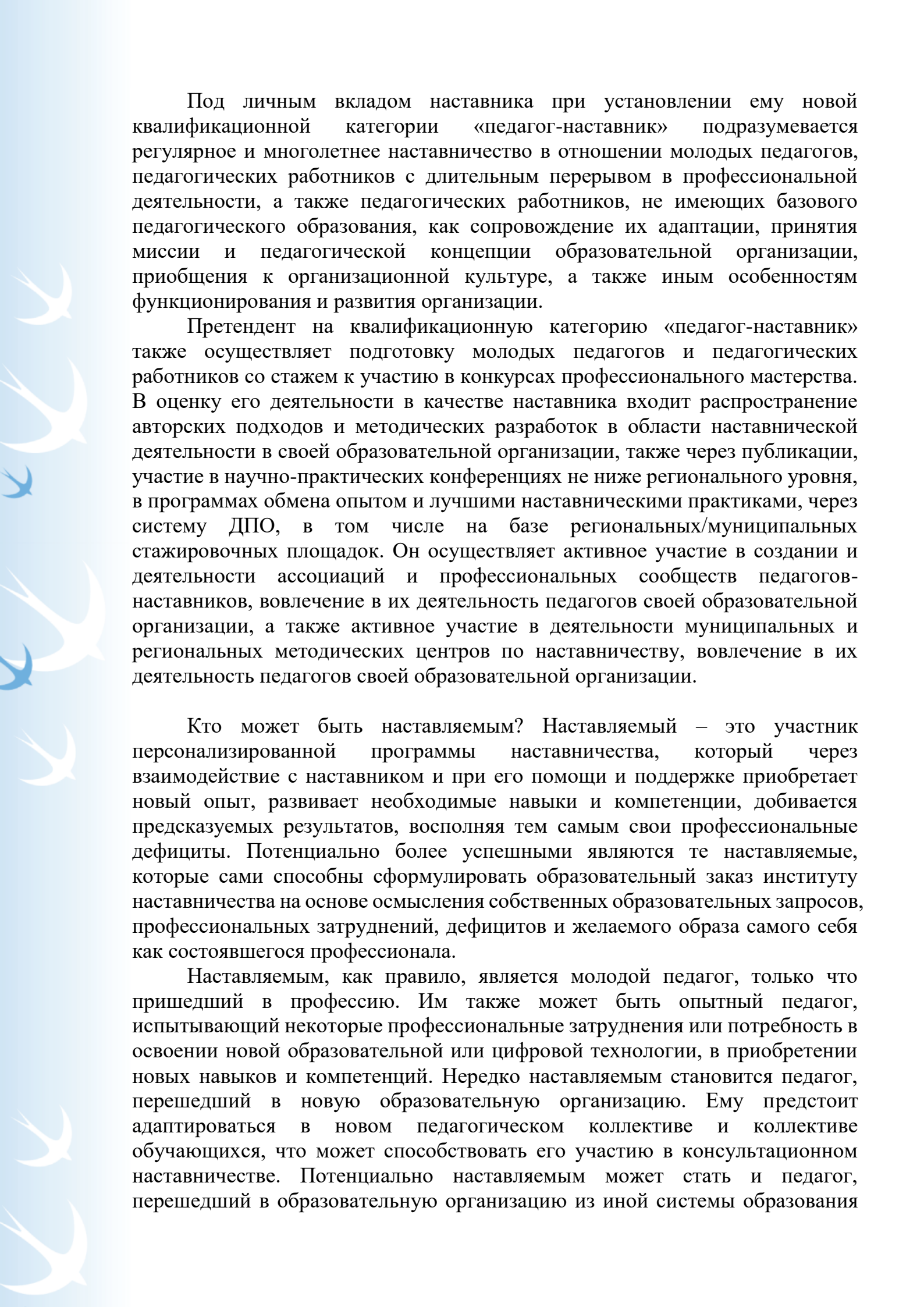
Наставник – это педагог, имеющий измеримые устойчивые позитивные результаты профессиональной деятельности по своему предмету или специальности вне зависимости от контингента детей. Это профессионал, готовый и способный организовать движение наставляемого по индивидуальному образовательному маршруту профессионального развития с учетом его профессиональных дефицитов или затруднений. Наставник – это также педагог, обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимулирования процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставниками чаще всего становятся педагоги, которые имеют опыт наставнической деятельности, являются победителями конкурсов профессионального мастерства, авторами учебных пособий и материалов, модераторами вебинаров и семинаров для педагогов. Они участвуют в деятельности методических объединений, профессиональных ассоциаций и предметных сообществ. Наставниками также могут быть молодые специалисты, имеющие опыт продвинутых пользователей в ИКТ- и цифровых технологиях и передающих его другим категориям педагогов.

В функции наставник также входит содействие построению индивидуального маршрута профессионального развития наставляемого педагога, регулярное и многолетнее сопровождение профессионального развития педагогических работников при реализации ими индивидуальных образовательных маршрутов на основе выявленных профессиональных дефицитов.

Каковы перспективы профессионального роста наставника?

Для педагога, который в течение длительного времени результативно ведет наставническую деятельность, имеются привлекательные перспективы профессионального роста. Они в первую очередь связаны с утверждением новой квалификационной категории «педагог-наставник», которая рекомендуется к установлению педагогическому работнику на основе значимого личного вклада в реализацию и развитие наставнической деятельности, в том числе с учетом внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.



Под личным вкладом наставника при установлении ему новой квалификационной категории «педагог-наставник» подразумевается регулярное и многолетнее наставничество в отношении молодых педагогов, педагогических работников с длительным перерывом в профессиональной деятельности, а также педагогических работников, не имеющих базового педагогического образования, как сопровождение их адаптации, принятия миссии и педагогической концепции образовательной организации, приобщения к организационной культуре, а также иным особенностям функционирования и развития организации.

Претендент на квалификационную категорию «педагог-наставник» также осуществляет подготовку молодых педагогов и педагогических работников со стажем к участию в конкурсах профессионального мастерства. В оценку его деятельности в качестве наставника входит распространение авторских подходов и методических разработок в области наставнической деятельности в своей образовательной организации, также через публикации, участие в научно-практических конференциях не ниже регионального уровня, в программах обмена опытом и лучшими наставническими практиками, через систему ДПО, в том числе на базе региональных/муниципальных стажировочных площадок. Он осуществляет активное участие в создании и деятельности ассоциаций и профессиональных сообществ педагогов-наставников, вовлечение в их деятельность педагогов своей образовательной организации, а также активное участие в деятельности муниципальных и региональных методических центров по наставничеству, вовлечение в их деятельность педагогов своей образовательной организации.

Кто может быть наставляемым? Наставляемый – это участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, восполняя тем самым свои профессиональные дефициты. Потенциально более успешными являются те наставляемые, которые сами способны сформулировать образовательный заказ институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений, дефицитов и желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала.

Наставляемым, как правило, является молодой педагог, только что пришедший в профессию. Им также может быть опытный педагог, испытывающий некоторые профессиональные затруднения или потребность в освоении новой образовательной или цифровой технологии, в приобретении новых навыков и компетенций. Нередко наставляемым становится педагог, перешедший в новую образовательную организацию. Ему предстоит адаптироваться в новом педагогическом коллективе и коллективе обучающихся, что может способствовать его участию в консультационном наставничестве. Потенциально наставляемым может стать и педагог, перешедший в образовательную организацию из иной системы образования

или его уровня, а также вышедший на работу после длительного перерыва. Он должен адаптироваться к новым для него требованиям. В системах СПО и ДО наставляемым может стать педагог, имеющий непедагогическое или непрофильное педагогическое образование. Нередки случаи, когда наставляемым становится педагог, подверженный профессиональному и эмоциональному выгоранию или состоянию хронической усталости. Особую категорию наставляемых могут составить педагоги, которые включаются в инклюзивное образование, начинают работу с детьми с ограниченными возможностями здоровья, а также с детьми-мигрантами и одаренными детьми.

Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от административных работников по результатам работы образовательной организации в целом или данного педагога в частности. При поступлении на работу молодого специалиста ему в обязательном порядке предлагается работать с наставником до тех пор, пока он не будет готов к прохождению аттестационных процедур. Запрос на наставничество педагогических работников обновляется ежегодно.

Нередки случаи, особенно в образовательных организациях с низкими образовательными результатами и находящиеся в неблагоприятных социокультурных условиях, во многих сельских и удаленных школах, когда педагоги, удовлетворяющие профессиональным характеристикам наставника, отсутствуют или их недостаточно. В этом случае наставником может стать педагог из другой образовательной организации, работающий в другом муниципальном образовании или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе, в том числе путем привлечения муниципальных, региональных и федеральных баз данных.

## **2. Методика подбора наставнических пар (групп). Выбор вида наставничества**

Важным условием успешного взаимодействия наставника и наставляемого является правильный подбор наставнических пар. При этом необходимо четко соблюдать принцип добровольности. От потенциальных наставляемых и наставников требуется добровольное принятие своей роли и ответственное поведение в соответствии с ней.

Перед подбором наставнической пары куратор может предложить ответить на вопрос анкеты ее потенциальным участникам. Ответ на вопрос анкеты заполняется отдельно наставником и наставляемым, без контакта между ними. Вопрос анкеты звучит следующим образом: «Представьте, что Вам предложили выбрать наставника (стать наставником) из членов педагогического коллектива Вашей образовательной организации. Какая модель взаимоотношений между наставником и наставляемым в наибольшей степени ассоциируются у Вас с понятием «идеальный наставник»?». Возможен выбор трех вариантов ответа:

- Квалифицированный консультант и практический помощник при подготовке наставляемого к уроку или мероприятию.

- ❑ Опытный эксперт и инструктор по решению профессиональных проблем, который ориентируется на достижение поставленной конкретной цели (профессионального запроса).
- ❑ Мотиватор профессионального роста и выработки индивидуального педагогического почерка наставляемого.
- ❑ Требовательный и строгий ментор, авторитетный в педагогическом коллективе, гарантирующий успешный выход наставляющего на аттестацию.
- ❑ Педагог, практикующий инновационные педагогические технологии, отлично владеющий компетенциями, дефицитными для наставляемого.
- ❑ Образец для подражания, кумир и харизматичный лидер, вдохновляющий наставляемого собственным примером и увлекающий его за собой.
- ❑ Товарищ и единомышленник наставляемого, который видит в подопечном коллегу, равного себе, уважает его как личность, выявляет его достоинства и достижения.
- ❑ Душевный и доброжелательный защитник интересов подопечного, хорошо понимающий его проблемы и трудности, умеющий поддержать и подбодрить в трудную минуту.
- ❑ «Играющий тренер», который все показывает на собственном опыте и ориентирован на совместное («рука об руку») с наставляемым участие в профессиональной деятельности (совместное проведение уроков, совместное участие в проектно-исследовательской деятельности, совместное участие в конкурсах профессионального мастерства и т.д.).
- ❑ Другое (*свой вариант ответа*).

Если у потенциальной наставнической пары есть совпадающие пункты из трех выбранных позиций, куратор может предоставить им возможность пообщаться друг с другом в неформальной обстановке. В ходе беседы они попытаются озвучить, что конкретно каждый из них вкладывает в данные характеристики наставника, как они видят свое возможное взаимодействие в будущем, как на практике будут воплощены элементы избранной модели взаимоотношений между наставником и наставляемым.

Существуют и иные способы первичных контактов будущей наставнической пары. Об этом более подробно было рассказано в лекции об индивидуальном образовательном маршруте наставляемого.

Выбор модели взаимоотношений между наставником и наставляемым – это точка единения, согласия и взаимопонимания между участниками наставнической деятельности. Определить ее – значит сделать процесс наставничества более предсказуемым, прогнозируемым, менее конфликтным. В случае намечающихся конфликтов всегда можно вернуться к точке единения, проанализировать причины расхождений во взглядах и снять противоречия, не доводя отношения до разрыва.

Важным фактором успешного взаимодействия пары «наставник – наставляемый» является наличие объединяющих моментов: общность профессиональных интересов, взаимная заинтересованность и симпатия,



уважение и доверие, эмоциональная близость, мотивация к профессиональному росту и развитию, а также готовность к наставническому взаимодействию. Эти эмпатические свойства могут появиться именно в процессе первичного контакта потенциальных наставников и наставляемых. Но также может появиться и понимание того, что для обоих было бы лучше подобрать иного наставника или наставляемого, так как их видение целей, хода и результатов наставничества существенно различается.

Следующий шаг после подбора наставнических пар – определение вида наставничества. Здесь также поможет анкетирование – ответ на вопрос анкеты «Какие виды наставничества Вы считаете для себя более предпочтительными?». Здесь также возможен выбор трех вариантов ответа:

- Групповое («веерное») наставничество (один наставник – несколько наставляемых).
- Групповое комплексное наставничество (один наставляемый – несколько наставников по различным вопросам педагогической деятельности).
- Реверсивное наставничество («ты – мне, я – тебе»).
- Традиционное наставничество (более опытный наставник – менее опытный наставляемый, очно и длительно, в своей образовательной организации).
- Дистанционное («виртуальное») наставничество, позволяющее найти наставника за пределами своей образовательной организации (возможно, в другом регионе, в педагогической ассоциации, предметном сообществе или в их комбинации).
- Эпизодическое наставничество (обращение к наставнику в форме разовых консультаций).
- Целеполагающее наставничество (разбивка значимой цели на несколько целей-шагов, пошаговое достижение этих целей, выстраиваемых в определенной последовательности по направлению к значимой цели).
- Ситуационное наставничество (немедленное реагирование наставника на проблемную ситуацию, возникшую у наставляемого).

Виды наставничества определяют степень самостоятельности наставляемого, меру его зависимости от наставника, свободу в выборе средств и методов взаимодействия, темп реализации персонализированной программы наставничества, частоту обращений к наставнику, более или менее комфортные условия наставнической деятельности. А потому очень важно подобрать такой вид наставничества, который устраивал бы обоих участников наставнической деятельности. Это определяется совпадением пунктов в выбранных позициях у потенциальных наставников и наставляемых. Вполне возможно, что вид наставничества в процессе взаимодействия может измениться. Это, с одной стороны, является признаком неудовлетворенности процессом наставничества у наставника или наставляемого. А с другой стороны, это смягчающий фактор, снимающий причины неудовлетворенности и не позволяющий доводить процесс наставничества до конфликтных ситуаций и досрочного прекращения наставничества.

### **3. Важнейшие подходы к взаимодействию наставника с наставляемыми на различных этапах реализации наставнических программ**

Основные подходы к организации взаимодействия пары «наставник – наставляемый» фактически сводятся к неким правилам-договоренностям, которые принимаются обеими сторонами. Они обговариваются в самом начале реализации наставнической программы. Эти правила-договоренности можно сформулировать следующим образом.

Во-первых, наставник и наставляемый рассматривают наставничество как двусторонний, обоюдный процесс и ресурс непрерывного профессионального роста и самосовершенствования. Наставнические отношения формируются на условиях добровольности, взаимного согласия и доверия, взаимообогащения и открытого диалога. Наставник является авторитетным лицом для наставляемого, обладает достаточным профессиональным мастерством и компетенциями, педагогическим опытом и личностными характеристиками для удовлетворения профессионального запроса наставляемого.

Во-вторых, наставляемый является субъектом собственного профессионального развития. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны, определить векторы профессионального и личностного развития и роста, нарисовать образ желаемого будущего в профессии. Наставляемый является равным наставнику по социально-профессиональному статусу: оба они – педагоги, взрослые люди, партнеры, имеющие диплом о высшем или среднем специальном педагогическом образовании и допущенные государством к преподавательской деятельности.

В-третьих, наставник и наставляемый соблюдают этические принципы взаимодействия и общения, обоюдные договоренности и конфиденциальность (не разглашают информацию, которую один партнер передает другому). Они не выходят за допустимые рамки морально-этического взаимодействия. Наставляемый проявляет должное уважение к позиции наставника, его опыту и квалификации. Наставник старается оказывать личностную и психологическую поддержку, указывает на риски и противоречия, но при этом не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, стимулирует развитие у наставляемого инициативы и социально-профессиональной активности, мотивирует на оптимизм и веру в успех.

Компетенции наставника являются отражением тех функций и обязанностей, которые на него возлагаются на добровольной основе, с его письменного согласия и за дополнительную плату или иные формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности. Эти компетенции максимально проявляются на основном этапе наставничества – реализации персонализированных программ наставничества. Среди этих компетенций можно выделить следующие.

Наставник должен знать и уметь применять в наставнической деятельности нормативную правовую базу (федеральную, региональную) в

сфере государственной политики в области образования, наставнической деятельности, хорошо понимать общие тенденции развития российского образования, владеть информацией о требованиях к должности педагога, сформулированных в профессиональном стандарте и едином квалификационном справочнике должностей.

Наставник должен уметь «вводить в должность» своего подопечного (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к учителю, воспитателю, преподавателю, с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности); знакомить наставляемого педагога с образовательной организацией, с расположением учебных классов, кабинетов, служебных и бытовых помещений.

В компетенции наставника также входит разработка совместно с наставляемым педагогом персонализированной программы наставничества с учетом уровня его научной, психолого-педагогической, методической компетентности, уровня мотивации. Он должен уметь консультировать наставляемого по поводу проведения учебных занятий и внеклассных мероприятий, оказывать ему помощь в овладении практическими приемами, технологиями и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

Наставник должен уметь личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора, изучать деловые и нравственные качества педагога, его отношение к проведению занятий, к педагогическому коллективу, обучающимся и их родителям. Ему известны увлечения, наклонности, круг досугового общения наставляемого.

В компетенции наставника также входит умение участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью наставляемого педагога, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия, подводить итоги профессиональной адаптации молодого (начинающего) педагога с предложениями по дальнейшей работе с ним и т.д.

У наставника, помимо соответствующих обязанностей, имеются и соответствующие права:

- привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества;
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с внедрением (применением) системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации, в том числе с деятельностью наставляемого;
- выбирать формы и методы взаимодействия с наставляемым и определять своевременность выполнения заданий, проектов, определенных персонализированной программой наставничества;
- в составе комиссий принимать участие в аттестации наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;



– принимать участие в оценке качества реализованной персонализированной программы наставничества, в оценке соответствия условий ее организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

– обращаться к куратору с предложениями по внесению изменений и дополнений в документацию и инструменты осуществления персонализированных программ наставничества; за организационно-методической поддержкой;

– обращаться к руководителю ОО с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причинам личного характера или успешного выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, мероприятий, содержащихся в персонализированной программе наставляемого.

Академические права также имеются и у наставляемого:

– самостоятельно выстраивать индивидуальный образовательный маршрут, активно участвовать в разработке персонализированной программы наставнической деятельности;

– пользоваться имеющейся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

– в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивать интересующую информацию;

– принимать участие в оценке качества реализованных персонализированных программ наставничества, в оценке соответствия условий их организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

– выходить с ходатайством о замене наставника к куратору реализации персонализированных программ наставничества в образовательной организации.

Какие требования предъявляются к наставляемым?

Во-первых, наставляемый должен изучать правовые документы в сфере российского образования, региональную нормативно-правовую базу, нормативные документы, определяющие его служебную деятельность, структуру, штаты, особенности деятельности школы и функциональные обязанности по занимаемой должности.

Во-вторых, он обязан реализовывать дорожную карту индивидуального образовательного маршрута и персонализированной программы наставничества в установленные сроки.

В-третьих, его задача – учиться у наставника инновационным методам, технологиям и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним, совершенствовать свой общекультурный уровень.

В-четвертых, наставляемый должен периодически отчитываться о своей работе перед наставником, руководителем методического объединения (куратором).

#### **4. Риски, возникающие при взаимодействии наставнических пар**

Среди рисков, возникающих при взаимодействии наставнических пар, можно назвать наиболее типичные. Их можно разделить на две большие группы.

##### ***А. Проблемы, связанные с наставниками***

Среди наиболее часто встречающихся проблем, связанных с наставниками, можно назвать их высокую нагрузку – как по основной должности, так и выполняемую на общественных началах на внутреннем и внешнем контурах образовательной организации. Как следствие, такие наставники могут отказаться от дополнительной нагрузки или, наоборот, в силу их добросовестности, взять дополнительную нагрузку в ущерб собственному режиму труда и отдыха. Последнее ведет к хронической усталости, проблемам со здоровьем и быстрому профессиональному выгоранию наставника.

Минимизировать данный риск можно путем проведения тщательного хронометража времени труда и отдыха потенциального наставника. Необходимо более четкое нормирование его нагрузок, возможно, снижение учебной нагрузки при дополнительной оплате за наставническую деятельность, применение различных способов материального и нематериального стимулирования, например, в виде предоставления дополнительных нерабочих дней в каникулярное время, поощрения за конкретные достижения и т.д. Также необходимо продумать вовлечение большего количества педагогов в наставническую деятельность, в том числе молодых педагогов, используя при этом муниципальные и региональные банки наставников. Стоит также присмотреться к видам наставничества, основанным на идее разделения труда наставников (групповое комплексное наставничество, разделенное между несколькими наставниками, по различным профессиональным дефицитам наставляемого).

Среди наставников могут также встретиться педагоги, для которых свойственно недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении их функций. Как правило, это происходит в том случае, когда нарушается принцип добровольности наставничества и имеет место принуждение к наставнической деятельности или формальное внедрение наставничества в образовательной организации. В этих случаях у наставников нет непосредственной заинтересованности в судьбе наставляемого и в результатах своего труда на этом поприще. К тому же, как правило, в образовательной организации отсутствуют критерии эффективности и результативности проводимой работы. Кроме этого, наставники нередко не желают менять сложившийся график работы из-за необходимости работать с наставляемыми, особенно в системе СПО. Не исключается скрытая боязнь конкуренции со стороны более молодых коллег.

Для решения подобных кадровых проблем необходимо тщательно подходить к подбору наставников. Полностью исключается принудительный, приказной или вынуждаемый характер наставнической деятельности. Сомнительна также мотивация наставников, не связанная с оказанием профессиональной помощи наставляемым, например ориентир на предоставление наставнику дополнительных дней отдыха, используемых им для решения семейных проблем.

В этом случае крайне важно выстраивание многоуровневой среды наставничества. Куратору следует рассмотреть вопрос широкого привлечения наставников и тьюторов на муниципальной (межмуниципальной) или региональной (межрегиональной) основе. Не менее важно разработать четкие критерии эффективности и результативности наставнической деятельности, чтобы за основу бралось не участие в процессе наставничества, а нацеленность на конкретный измеряемый результат. Также необходимо обратить внимание на качество обучения наставников, использование различных форм и видов наставничества, разработку методического обеспечения и диагностического (мониторингового) инструментария административно-кураторским корпусом для предоставления его наставнику.

Еще одна проблема – отношение наставника к наставляемому по модели «учитель – ученик», особенно если они и раньше выступали в таких социально-педагогических ролях. При этом наставник проявляет непонимание принципов андрагогики как учения об обучении взрослых. Такой наставник не только не видит в наставляемом равного себе по статусу специалиста, а чувствует собственное превосходство над ним и свою исключительность. Этот риск обостряется в том случае, если наставник авторитарен по своей природе. Он тяготеет преимущественно к административно-директивным способам обучения и традиционным формам наставничества, довлеет над наставляемым, проявляет нетерпимость к его мнению, категоричен и резок в своих суждениях, считает себя непререкаемым авторитетом, а свой опыт – истиной в последней инстанции. Источник такого подхода – приверженность наставника к субъект-объектным отношениям в образовании.

Минимизация такого риска может быть связана со сменой наставника на молодого, продвинутого специалиста, еще вчера бывшего наставляемым и добившегося успехов и признания. Однако более эффективный путь, который может оказать влияние на мировоззрение самого наставника, – реверсивное наставничество. Оно не только позволит раскрыть интеллектуальный и творческий потенциал наставляемого, но и обнаружит конкретные дефициты в профессиональной деятельности самого наставника. Ведь его авторитарный стиль работы неизбежно проявляется и в отношениях с учениками, и с коллегами, и даже с членами администрации.

### ***Б. Проблемы, связанные с наставляемыми***

Среди проблем, связанных с позицией наставляемых, на первом месте стоит низкая мотивация потенциальных подопечных, связанная с переоценкой собственных возможностей, со стремлением противопоставить себя «косным»

наставникам с их «устаревшим» многолетним опытом преподавания. Во многом эта позиция объясняется сменой типов культурно-исторического наследования: если раньше молодое поколение охотно училось у старших, то сегодня ситуация не так однозначна. Для молодых поколений неуклонно сокращается влияние опыта предшествующих поколений и возрастает роль опыта более продвинутых сверстников. При этом снижается авторитет старших, учителей, родителей, нарастает прагматизм и избирательный подход младших к опыту старших. Из опыта старших востребуется преимущественно то, что имеет отношение к приоритетам, целям и ценностям образования в современном информационном обществе.

Минимизация этого риска связана прежде всего с развитием такого типа наставничества, как «молодые – молодым», «равный – равному» (*peer-to-peer*, т.е. сверстник – сверстнику). В роли наставников выступают молодые педагоги, которые сами еще недавно были наставляемыми и имели удачный опыт преодоления собственных профессиональных дефицитов, а также те молодые педагоги, которые стали победителями конкурсов профессионального мастерства. Вместе с тем возможно и разновозрастное наставничество. Оно связано с развитием реверсивных и дистанционных видов наставничества, с вовлечением наставника и наставляемого в инновационные процессы в образовательной организации и за ее пределами. Помимо этого, роль наставника старшего возраста возрастает в процессе его привлечения к подготовке наставляемого к аттестации. Интересный вариант – привлечение наставляемого к процессу подготовки наставника к аттестационным процедурам, в том числе для приобретения статуса «педагог-наставник». Но в любом случае необходимо оказание психолого-педагогической поддержки как наставникам, так и наставляемым.

Еще одним риском является такая проблема наставляемых, как часто встречающаяся в молодежной среде инфантильность, низкий уровень ответственности, отсутствие готовности и способности к длительному и добросовестному труду, к продвижению вперед последовательными малыми шагами. Для них также характерна клиповость мышления, завышенная самооценка и необоснованные ожидания, желание получить все и сразу.

Минимизация этого риска возможна через привлечение наставляемого в деятельность различных клубов молодых педагогов с активными формами работы, летними методическими сменами и сессиями, методическими десантами, форумами и фестивалями педагогических идей. Они также могут выступить в качестве наставников в детских лагерных тематических сменах, организаторами турниров и конкурсов, проявлять свои организаторские способности в работе кружков, театральных студий, детских корреспондентских центров, теле- и киностудий. Иными словами, наставник подбирает для них такие виды профессиональной деятельности, в основном связанные с внеурочной активностью, которые приближены к детским игровым формам. Они также характеризуются частой сменой образов, мобильностью, эмоциональностью и одновременно с этим дают

наставляемому ощущение собственной значимости и нарастающей ответственности.

## **5. Условия завершения наставничества. Досрочное прекращение наставничества**

Завершение наставничества – очень важный момент, который позволяет оценить его эффективность.

Наставничество может завершиться в результате успешного процесса завершения персонализированной программы наставничества, т.е. завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества. При таком завершении наставничества может встать вопрос о создании новой персонализированной программы наставничества для ликвидации иных профессиональных дефицитов наставляемого. Она может быть в перспективе реализована как с данным наставником, так и с новым. Также возможно, что наставляемый в принципе уже удовлетворил все свои образовательные запросы и более не нуждается в наставнике. Не исключено, что он может продолжить свой профессиональный рост уже в новом качестве – в качестве наставника.

Вместе с тем наставничество также может завершиться досрочно по инициативе одного из участников реализации наставнической программы или по их обоюдному согласию. Это может произойти по уважительным причинам или объективным обстоятельствам, например, по состоянию здоровья педагога, вследствие изменения профессионального статуса работника, не предполагающего реализацию программы наставничества, а также по семейным обстоятельствам, например, уход наставляемого или наставника в декретный отпуск, переезд на новое место жительства и т.д.

Досрочное завершение программы наставничества также может произойти по инициативе куратора, например, в случае некачественного выполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого. Также возможна ситуация психологической несовместимости педагогов, которая проявляется по мере реализации программы наставничества. Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру школьного психолога на внутреннем контуре и различные психологические службы на внешнем контуре образовательной организации. Организация их деятельности также может стать задачей куратора наставнических программ.

Наставник и наставляемый в силу определенных объективных обстоятельств могут стать инициаторами досрочного завершения персонализированной программы наставничества, но при этом они направляют усилия на сохранение доброжелательных отношений. Вместе с тем наставник и наставляемый могут обращаться к куратору с предложением о смене наставника/наставляемых, а также о необходимости продолжения персонализированной программы наставничества, но по иным направлениям.



По обоюдному согласию наставника и наставляемого/наставляемых педагогов возможна корректировка персонализированной программы наставничества и ее дальнейшая реализация.

