

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

А. С. Зёлко

MENTORING CASE:  
компендиум для начинающих наставников

Учебно-методическое пособие

Издательство  
Балтийского федерального университета им. И. Канта  
2018

УДК 378.4

ББК 74.5

348

*Рецензент*

*С. А. Даваев*, канд. пед. наук, доц. кафедры педагогики  
Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова,  
г. Элиста, почетный работник сферы молодежной политики РФ

*Рекомендовано к печати научно-методическим советом  
Института образования БФУ им. И. Канта.*

**Зёлко, А. С.**

348     **Mentoring case: компендиум для начинающих наставников : учебно-методическое пособие / А. С. Зёлко. — Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. — 81 с.**

Эта книга — пособие-путеводитель по ключевым вопросам наставничества в России. В нем раскрывается современное понимание термина, перечисляются отличительные особенности профессии наставника, освещаются нормативно-правовые вопросы наставничества. Также представлены наиболее успешные практики наставничества и мероприятия для наставников, проводимые в России. Кроме того, описан опыт, наработанный по этому вопросу в БФУ им. И. Канта (Калининград).

Пособие адресовано педагогам-организаторам, методистам, вожатым, классным руководителям, заместителям директоров по воспитательной работе, а также студентам, преподавателям и управленцам образовательных организаций и всем интересующимся практикой наставничества в образовании.

*Автор фотографии на обложке — Елена Бударкина.*

УДК 378.4

ББК 74.5

© Зёлко А. С., 2018

© БФУ им. И. Канта, 2018

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

А. С. Зёлко

MENTORING CASE:  
компендиум для начинающих наставников

Учебно-методическое пособие

Издательство  
Балтийского федерального университета им. И. Канта  
2018

УДК 378.4  
ББК 74.5  
348

*Рецензент*

*С. А. Даваев*, канд. пед. наук, доц. кафедры педагогики  
Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова,  
г. Элиста, почетный работник сферы молодежной политики РФ

*Рекомендовано к печати научно-методическим советом  
Института образования БФУ им. И. Канта.*

**Зёлко, А. С.**

348     **Mentoring case: компендиум для начинающих наставников : учебно-методическое пособие / А. С. Зёлко. — Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. — 81 с.**

Эта книга — пособие-путеводитель по ключевым вопросам наставничества в России. В нем раскрывается современное понимание термина, перечисляются отличительные особенности профессии наставника, освещаются нормативно-правовые вопросы наставничества. Также представлены наиболее успешные практики наставничества и мероприятия для наставников, проводимые в России. Кроме того, описан опыт, наработанный по этому вопросу в БФУ им. И. Канта (Калининград).

Пособие адресовано педагогам-организаторам, методистам, вожатым, классным руководителям, заместителям директоров по воспитательной работе, а также студентам, преподавателям и управленцам образовательных организаций и всем интересующимся практикой наставничества в образовании.

*Автор фотографии на обложке — Елена Бударкина.*

УДК 378.4  
ББК 74.5

© Зёлко А. С., 2018  
© БФУ им. И. Канта, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Понятие наставничества на современном этапе.....	7
Государственная политика в сфере наставничества .....	21
Практики наставничества в России .....	27
Проектная деятельность в БФУ им. И. Канта.....	35
Некоторые инструменты в практике наставника .....	45
Задания для размышления .....	57
Список рекомендуемой литературы.....	60
Приложения .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

*Habent sua fata libelli*  
*У книг есть свои судьбы*

Совет при президенте России по стратегическому развитию и национальным проектам в ближайшее время рассмотрит один из самых масштабных нацпроектов «Образование», рассчитанный на шесть лет. В него войдут девять федеральных проектов, на основе которых регионы должны привести в соответствие свои отраслевые программы образования. Первое и важнейшее направление — федеральный проект «Современная школа» — включает обновление материально-технической базы, строительство новых школ, полную ликвидацию третьей смены, создание на селе сети из 25 пилотных школ нового типа, внедрение новых методов обучения, обновление образовательных программ.

По словам министра просвещения О. Васильевой, одним из ключевых является федеральный проект «Учитель будущего»: не менее половины учителей должны пройти переподготовку. Национальная система учительского роста предполагает и новую систему карьерного роста: не вертикальную — учитель — завуч — директор, а горизонтальную. Сейчас в образовательной среде обсуждаются новые должности педагогических работников, отражающие их профессиональные успехи, например учитель-мастер, учитель-наставник [12].

Кроме того, президент В. Путин подписал поручение, позволяющее студентам вести образовательные кружки в школах. Он поручил Правительству Российской Федерации до 1 декабря 2018 года обеспечить внесение в законодательство измене-

ний, «предусматривающих определение порядка и условий допуска студентов... и специалистов-практиков, не имеющих профессионального образования в области педагогики и образования, к осуществлению образовательной деятельности в общеобразовательных организациях и организациях дополнительного образования детей».

По словам координатора проекта «Равные возможности — детям» депутата Госдумы Л. Духаниной, новое поручение президента снимет правовые барьеры для студентов, которые желают вести кружки для детей в школах, и законодательно закрепит эту возможность. «Эксперты ОНФ провели опрос среди родителей и детей, который показал, что 50% респондентов положительно относятся к практике, когда кружки ведут студенты. Детям очень интересны такие кружки, а родители, в свою очередь, доверяют молодым специалистам. Однако существующая нормативно-правовая база создает барьеры для такой практики, поэтому очень важно закрепить возможность проведения учащимися вузов кружков, мастер-классов для детей», — пояснила Л. Духанина.

Эта тема поднималась в ходе встречи главы государства с классными руководителями выпускных классов школ. Одна из участниц встречи, состоявшейся в июне 2018 года, отметила, что сегодня установлен запрет лишь для преподавания студентов в школах, а ведение кружков к преподаванию де-факто не относится, однако студенты попадают под этот запрет. В. Путин, в свою очередь, согласился, что ведение кружков и преподавание — разные виды деятельности и добавил, что нужно решить эту проблему [8].

Все подобные нововведения в Российской Федерации актуализируют потребность рассмотрения вопроса о наставничестве в системе образования.

В пособии собрана актуальная информация о наставничестве: раскрывается современное понимание термина, отличительные особенности профессии наставника, освещаются нормативно-правовые вопросы данной сферы. Также можно будет

познакомиться с наиболее успешными практиками наставничества и мероприятиями для наставников, проводимыми в России. Кроме того, в пособии описан опыт, наработанный по этому вопросу в Балтийском федеральном университете им. И. Канта (Калининград). В заключение для ознакомления предлагается несколько инструментов для работы наставника, задания для размышлений и список рекомендуемой литературы.

Компендиум (от лат. *compendium* — «сокращение, краткость, кратчайший путь, прямая дорога») — это обзор, очерк, «краткое обобщающее изложение основ какой-либо науки или исследования [6, с. 298]. Если вы начинающий наставник — это пособие поможет сориентироваться в многообразии понятий, терминов, регламентирующих документов, литературных и интернет-источников в сфере наставничества.

Если после знакомства с книгой у вас появились вопросы, комментарии, пожелания или предложения сотрудничества, их можно направить по адресу электронной почты автора: [AZelko@kantiana.ru](mailto:AZelko@kantiana.ru); ссылка на аккаунт в социальных сетях: <https://vk.com/aszelko>.

*Автор выражает благодарность А. Э. Шибяеву за предоставление материалов, использованных в разделе «Проектная деятельность в БФУ им. И. Канта».*

## ПОНЯТИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

*Scientia potentia est*  
*Знание — сила*

*Наставничество* (в англ. mentoring) — это процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества; форма отношений между учителем и учеником. Наставничество существовало уже в первобытном обществе в виде обряда инициации — имянаречения. Для подготовки к этому обряду выделялись специальные наставники, которые обучали молодых людей определенным ритуальным правилам и умениям. С разделением труда наставничество длительное время существовало в форме профессионального обучения подмастерьев (мастер — ученик). В широком смысле наставничество присуще всем формам обучения и системам образования. В отечественной практике получило развитие массовое движение наставничества в системе профессионально-технического образования и производственного обучения (с конца 1950-х годов). Наставничество осуществлялось как шефство опытных передовых работников над учащимися и молодыми рабочими, пришедшими в трудовой коллектив. В обязанности наставника входило не только обучение молодого человека специальности, но его политическое и нравственное воспитание [58, с. 62].

Предполагается, что феномен наставничества берет свое начало из греческой мифологии. Ментор — сын Алкима и друг Одиссея. Согласно мифу, покидая Итаку, Одиссей оставил своего сына Телемаха на попечение и воспитание Ментора. Имя Ментора является нарицательным и обозначает мудрого наставника.

Сущность понятия «наставничество» раскрыта в трудах С. Я. Батышева, С. Г. Вершловского, М. В. Кларина, А. В. Кузнецовой, Л. Н. Лесохиной, С. И. Поздеевой, В. Г. Сухобской и др.

С психолого-педагогическими условиями наставничества можно познакомиться в трудах И. С. Гичан, А. Н. Долгушевой, С. Н. Иконниковой, В. М. Кадневского, И. В. Кругловой, Е. М. Павлютенкова, Е. А. Польниковой, Е. И. Сергиенко, Н. М. Таланчука, А. И. Ходакова, В. М. Шепеля и др.

Наставничество как элемент системы непрерывного педагогического образования рассматривали О. А. Абдуллина, В. И. Загвязинский, И. Ф. Исаев, В. А. Кан-Калик, Н. В. Кузьмина, Л. С. Подымова, В. А. Сластёнин, М. А. Червонный и др.

Наставничество в проектной деятельности отражено в публикациях А. А. Андрюшкова, М. А. Белинской, Л. А. Евстратовой, А. В. Коровко, А. С. Лазарева, О. В. Лешукова, М. Ю. Просекина, А. И. Федосеева.

Наставничество в проектной деятельности приобретает сегодня особую актуальность. Это связано с массовым внедрением проектной деятельности в образовательный процесс на всех уровнях, в том числе и на законодательном. Именно о таком виде наставничества и пойдет речь в данной работе.

На съемках передачи «Позиция» от 4 августа 2018 года на канале «Вести-Калининград» обсуждалась тема грантовой поддержки молодежи Калининградской области. И в финальной части программы при обсуждении актуальных молодежных проектов также прозвучала тема наставничества. Кто помогает молодежи готовить заявки, сопровождать их защиты и консультировать? Конечно, наставники.

Наставник — это человек, который может выступать в двух разных ролях: куратора и тьютора [64].

*Куратор* — проектная роль наставника. Это ключевой руководитель проекта, обеспечивающий возможность его существования. Ориентируется в профессиональной области и координирует работу команды, при этом не выполняет за нее проект, а, скорее, мотивирует участников к его реализации. Куратор ориентирован на доведение проекта до завершения.

*Тьютор* — педагогическая роль наставника. Это позиция, специфичная для проектов с выделяемым образовательным содержанием. Тьютор помогает участникам определять и осмысливать полученный опыт, строить траекторию своего будущего движения. Тьютор ориентирован на развитие личностных компетенций обучающегося. Это исторически сложившаяся особая педагогическая должность. Тьютор обеспечивает разработку индивидуальных образовательных программ обучающихся и сопровождает процесс индивидуализации и индивидуального образования в школе, вузе, системе дополнительного образования.

В таблице 1 представлена карта компетенций обеих ролей наставника.

В литературе также встречаются схожие, но не идентичные с наставничеством понятия: коучинг и менторинг.

*Коучинг* направлен не столько на передачу знаний и разработку навыков, сколько на активизацию процессов самообучения и саморазвития. Это происходит путем предоставления непрерывной обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций и проблем.

Цель коучинга — «повышение качества решений и действий по достижению жизненных, профессиональных и деловых целей посредством развивающего диалога с независимым специалистом — коучем. <...> Задачи коуча: вести продуктивный диалог, стимулировать самостоятельное сознание и переосмысление имеющегося опыта, исследование внутренних и внешних ресурсов, пробные действия (создание нового жизненного и делового опыта). Обсуждение вариантов действий и принятие решений, их реализация в жизни, профессиональной деятельности» [27, с. 121—122].

*Менторинг* сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. Тут также важна обратная связь, но добавляется хорошая теоретическая база. Ментор сначала излагает теорию, затем показывает пример, и только потом обучающийся выполняет задание и получает обратную связь.

### Компетенции наставника

Позиция в проекте	Компетенции		
	Технологические	Проектные	Педагогические
Куратор	<p>Базовая научно-техническая подготовка (профессиональное обучение и опыт), позволяющая курировать инновационный / научно-технический проект целиком.</p> <p>Опыт реализации проектов. Понимание устройства профессионального сообщества или даже включенность в него</p> <p>Владение основами инженерной / научной деятельности и культуры: моделированием, постановкой эксперимента, конструированием</p> <p>Владение или хотя бы представление о типовом профессиональном оборудовании и специализированном ПО</p>	<p>Организационное проектирование</p> <p>Определение проблемы</p> <p>Работа с требованиями</p> <p>Постановка задач и их решение</p> <p>Организация работы команды</p> <p>Коммуникация внутри проекта</p> <p>Взаимодействие с внешними участниками, коммуникация вне проекта</p> <p>Управление жизненным циклом продукта / технологии</p> <p>Понимание инновационной экосистемы в России и мире — прогнозирование будущего развития проекта</p> <p>Основы предпринимательства</p>	<p>Сопровождение, организация и поддержка проектной команды без вмешательства в работу</p>
Тьютор	<p>Общая осведомленность о предмете деятельности, понимание профессиональной сферы</p>	<p>Взаимодействие в команде, установление коммуникации между участниками проекта</p> <p>Помощь в самоопределении, в отношении к проекту и к собственному будущему</p>	<p>Работа с зоной развития</p> <p>Помощь в управлении собственным временем, самоорганизации и т.д.</p> <p>Помощь в профессиональной навигации</p>

В некоторых организациях менторинг в условиях быстрого развития и изменений в руководящем составе отвечает на запрос как можно скорее ввести руководителей высшего уровня в рабочий режим. Как правило, менторинг обозначает наставничество с руководителями для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления [27, с. 145]. Развивающая деятельность ментора, который наставляет другого руководителя, отличается от работы наставника, который передает опыт производственной работы менее опытному.

В наставничестве акцент делается на практическую часть. Более опытный передает свои знания и навыки менее опытному, а также помогает ему преодолеть все трудности карьерного и социального роста. В идеале наставничество может происходить непрерывно. Неопытный, в свою очередь, прислушивается к советам наставника и старается улучшить качество выполняемой им работы.

В зарубежных источниках наставники, как правило, рассматриваются как люди со значительным опытом и знаниями, которые обеспечивают поддержку и мобильность для осуществления карьеры людей. Определение К. Е. Крэм, данное ею еще в 1985 году, по-прежнему уместно: «отношения между молодым взрослым и взрослым более опытным, взрослым, который помогает [менее опытному] человеку учиться ориентироваться в мире труда» [80, с. 2]. Хотя стоит отметить, что в наши дни между наставниками и обучающимися не всегда есть большая разница в возрасте.

Поддержка, оказываемая наставниками, концептуализировалась как имеющая два компонента: поддержка развития карьеры, облегчающая продвижение опекаемого в организации, и психосоциальная поддержка, способствующая личному и профессиональному росту и развитию личности. Зарубежные исследования показали, что наставничество связано с рядом положительных результатов. Например, повышенный уровень доходов [79], более высокая мобильность [82] и удовлетворен-

ность работой [83], чем у тех, у кого нет наставников. Существуют также доказательства тому, что лица, имеющие отношение к неформальному наставничеству, развивающиеся спонтанно, получают больше преимуществ, чем те, которые существуют в формальных отношениях, установленных организацией [81].

Говоря о понимании наставничества как современного явления в сфере образования, необходимо обратиться к Атласу новых профессий [3].

*Атлас новых профессий* — это альманах перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15—20 лет. Он призван продемонстрировать, какие направления будут активно развиваться, какие в них будут рождаться новые технологии, продукты, практики управления и какие новые специалисты потребуются работодателям. Скорость изменений увеличивается, сложность профессиональных задач возрастает. Как указывается в Атласе, некоторые специальности в сфере ИТ, например менеджер социальных сетей, профессиональный блогер, хедхантер, не были известны в начале 2000-х годов, а теперь стали популярными и высокооплачиваемыми. Атлас дает ответ на вопрос: какими знаниями, умениями и навыками нужно обладать, чтобы быть востребованным специалистом в новом мире, а также позволяет узнать, какие вузы могут дать профессионалам будущего хорошую базовую подготовку.

В разделе «Образование» Атласа перечислен ряд профессий, которые можно отнести к группе профессий, связанных с наставничеством. Это:

- организатор проектного обучения;
- тьютор;
- ментор стартапов;
- модератор.

Согласно Атласу все эти профессии появятся до 2020 года. Также они предполагают наличие сходных надпрофессиональных навыков и умений.

*Организатор проектного обучения* — это специалист по формированию и организации образовательных программ, в центре которых стоит подготовка и реализация проектов из реального сектора экономики или социальной сферы, а изучение теоретического материала является необходимой поддерживающей деятельностью.

Надпрофессиональные навыки и умения:

— системное мышление (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе применять системную инженерию);

— межотраслевая коммуникация (понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных смежных и несмежных отраслях);

— управление проектами (умение управлять проектами и процессами);

— клиентоориентированность (умение работать с запросами потребителя);

— работа с людьми (умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми);

— навыки художественного творчества (способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса).

*Тьютор* — это педагог, сопровождающий индивидуальное развитие обучающихся в рамках дисциплин, формирующих образовательную программу, прорабатывающий индивидуальные задания, рекомендующий траекторию карьерного развития.

Надпрофессиональные навыки и умения:

— системное мышление (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе применять системную инженерию);

— межотраслевая коммуникация (понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных смежных и несмежных отраслях);

— управление проектами (умение управлять проектами и процессами);

— клиентоориентированность (умение работать с запросами потребителя);

— работа с людьми (умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми).

*Ментор стартапов* — это профессионал с опытом реализации собственных стартап-проектов, курирующий команды новых стартапов, обучающий их на практике собственных проектов ведению предпринимательской деятельности. Уже сейчас в бизнес-инкубаторах и акселераторах существуют менторские программы.

Надпрофессиональные навыки и умения:

— системное мышление (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе применять системную инженерию);

— межотраслевая коммуникация (понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных смежных и несмежных отраслях);

— управление проектами (умение управлять проектами и процессами);

— мультизадачность и мультикультурность (свободное владение английским и знание второго языка, понимание национального и культурного контекста стран-партнеров, понимание специфики работы в отраслях в других странах);

— программирование / робототехника / искусственный интеллект (программирование ИТ-решений / управление сложными автоматизированными комплексами / работа с искусственным интеллектом);

— клиентоориентированность (умение работать с запросами потребителя).

*Модератор* — это специалист по организации группового обсуждения проблемы или коллективной творческой работы с целью обеспечить усвоение обучающимися нового материала

в ходе практической деятельности. Набор навыков, востребованных в социологии, психологии и маркетинге, становится актуальным и в сфере образования. Модераторы активно используются и в российском образовании, например большая часть образовательных программ московской школы управления «Сколково» проходит с участием модераторов.

Надпрофессиональные навыки и умения:

— системное мышление (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе применять системную инженерию);

— межотраслевая коммуникация (понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных смежных и несмежных отраслях);

— управление проектами (умение управлять проектами и процессами);

— работа с людьми (умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми);

— навыки художественного творчества (способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса).

Обобщая комплекс профессий будущего в сфере образования, можно сделать вывод, что наставничество нужно для того, чтобы:

— поддерживать и поощрять осуществление обучения;

— передавать знания, накопленные в организации, и нормы поведения, принятые в ней;

— раскрыть потенциал обучающегося.

*Преимуществом* наставничества является возможность обучения прямо в организации. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени.

Выделяют следующие, наиболее известные *формы наставничества*:

— персональное;

- групповое;
- коллективное.

На производстве чаще всего встречается персональная форма, при которой один наставник ведет одного «ученика». Групповая форма, при которой один наставник ведет группу сотрудников, и коллективная, где несколько наставников работают с одним обучающимся или группой, — это формы, чаще применяемые в проектной деятельности.

В организациях можно встретить следующие *типы* наставничества.

1. Наставничество-супервизия — наставник делится сведениями об организации, перспективах развития протеже, обучает основным навыкам. Отношения строятся на принципе контроля.

2. Формальное наставничество — наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах. Действуют формальные процедуры и правила наставничества.

3. Ситуационное наставничество — предоставление необходимой помощи в сложных ситуациях.

4. Неформальное наставничество. Наставник берет на себя всю ответственность за «ученика». Вариант добровольного наставничества без финансового вознаграждения.

Наставничество может выполнять следующие *функции*.

1. Приобщение обучающегося к корпоративной культуре с передачей правил общения, традиций и стандартов поведения.

2. Выявление проблемных мест в профессиональной подготовке специалиста.

3. Участие в формировании основного плана развития обучаемого с оказанием практической и теоретической поддержки на испытательном сроке и стажировке.

4. Внесение предложения о поощрении обучаемого в соответствии с практикой организации.

5. Рекомендации вертикального и горизонтального перемещения обучающегося.

6. Предоставление устной характеристики на обучаемого по завершении обучения.

7. Передача своего опыта наставничества коллегам в компании.

В 1995 году было проведено исследование техник наставничества, наиболее часто применяемых за рубежом, которое позволило выделить пять наиболее востребованных элементов, присущих большинству этих техник [56]:

1. «Сопровождение» — наставник берет на себя обязательства предоставления обучаемому помощи, в том числе участвует в развитии профессиональных навыков во время обучения.

2. «Посев» — у обучаемого формируются навыки либо знания, которые пока еще не актуальны, но приобретут ценность в дальнейшем, когда ситуация этого потребует.

3. «Катализация» — обучающийся погружается в среду изменений, что провоцирует его на расширение кругозора с изменением порядка ценностей и восприятия. Обучение при достижении критического уровня совершает резкий скачок.

4. «Показ» — наставник на своем личном примере показывает определенные методики, навыки совершения определенных действий, способы решения поставленных задач, делая рабочие ситуации понятнее.

5. «Сбор урожая» — наставник концентрируется для налаживания обратной связи с обучаемым, чтобы понимать — что изучено за время обучения, какие выводы были сделаны.

Наиболее известные *модели* наставничества, а также достоинства и недостатки каждой из них отражены в таблице 2.

В таблице 3 перечислены основные *методы* наставничества, а также их преимущества и недостатки.

### Модели наставничества

Модель	Достоинства	Недостатки
«Гуру и его последователь». Когда ученик окзывается в подчинении авторитетного наставника в профессиональном кругу, он становится последователем, чтобы перенять знания наставника. Ученик должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать. Наставник в таком случае ничего не разъясняет, просто нужно смотреть за его работой	Высокий профессионализм ученика, если удастся понять принципы работы наставника	Включенность группы в обучение является низкой, обратной связи практически нет, проявляться результаты может лишь через значительный период времени, и он не гарантирован
«Мастер и подмастерье». Наставник готов делиться мастерством со своим подмастерьем. В случае с отзывчивым учеником данная модель будет идеальной. Она предполагает равные пропорции «кнута» и «пряника». Количество учеников у мастера довольно велико, однако и наставник имеет достаточный опыт	Включенность группы достаточно высокая, с оперативной адаптацией, достижением отличных результатов «на выходе», формируется команда единомышленников	При уходе наставника есть вероятность потери всей команды. Некоторые ученики постоянно ориентируются на наставника, не развивая самостоятельные качества
«Творческий тандем». Редкий вид наставничества. Предполагается прием нового, молодого специалиста как равного, дается возможность ему это почувствовать. Такой тандем работает совместно, с разделением ответственности за результаты, становясь единой рабочей единицей. Отмечается эффект синергии $1 + 1 = 3$	Способствует высокой включенности группы, быстрой адаптации, формированию полноценной команды, отличным результатам «на выходе»	Мини-группа остается обособленной в коллективе; обычно уход одного представителя тандема из компании приводит к уходу и другого

Таблица 3

## Методы наставничества

Метод	Преимущества	Ограничения
Инструктаж — четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	Четкость, ясность инструкций; предсказуемость результата; быстрая передача информации; возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый	Давление на обучаемого; возможна низкая мотивация обучаемого; невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях; необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию; вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника
Объяснение — обоснование каждого шага алгоритма	Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности; повышение мотивации обучаемого; разделение ответственности между наставником и обучаемым	Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым; вероятность того, что обучаемый может отклониться от темы, задавая лишние вопросы; проявление нетерпения обучаемым с повышенной самооценкой; возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника
Развитие — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию	Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения; понимание обучаемым смысла выполняемых операций; более высокое качество обучения; большая вероятность появления новых споров и новых решений; лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем	Увеличение времени работы наставника; вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого; возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктора; повышение ответственности и риска для наставника

Выбор метода обучения зависит от сложности операции или навыка, который нужно освоить. Для легкозапоминающихся лучше использовать демонстрацию, для коммуникативных навыков — развитие, для более трудных операций — инструктаж или комплекс методов. Обучение с наставником эффективнее всего начинать с практики, это позволяет сразу включить обучающегося в работу.

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

*Legem brevem esse oportet*  
*Закону надлежит быть кратким*

Как уже отмечалось, наставничество является востребованной и актуальной практикой в социальной и образовательной сферах. Эффективность методологии и института наставничества для решения воспитательных, образовательных, профориентационных и иных важных задач доказана и признана на государственном уровне. Профессиональное образование молодежи, создание центров компетенций, привлечение работодателей к систематической работе со школами и организациями высшего образования, воспитательная работа и важность волонтерства в системе образования — все эти задачи не раз были поставлены на высшем уровне, будучи *прямыми распоряжениями Президента* (Пр-15ГС, п. 26) [59].

Кроме того, в Послании Федеральному собранию 4 декабря 2014 года президент России В. Путин обозначил одним из приоритетов государственной политики Национальную технологическую инициативу (НТИ), которая включает системные решения по определению ключевых технологий, необходимых изменений в области норм и правил, работающих мер финансового и кадрового развития, механизмов вовлечения и вознаграждения носителей необходимых компетенций.

В разработку НТИ вовлечены проектные, творческие команды; технологические компании, которые готовы воспринимать новые разработки; ведущие университеты; исследова-

тельские центры; деловые объединения страны; институты развития, экспертные и профессиональные сообщества; заинтересованные министерства.

*Матрица НТИ* — ключевой элемент проекта, определяющий логику формирования взаимодействия между всеми его участниками.

Для отечественных высокотехнологичных компаний матрица НТИ работает по принципу улитки (или спирали) — компании, работающие на глобальных рынках НТИ, могут разрабатывать и использовать перспективные технологии совместно с российским научным сообществом и компаниями из смежных сфер деятельности, пополнять свой штат талантливыми специалистами, заранее подготовленными государством для перспективных рынков НТИ, а также пользоваться целым набором государственных сервисов, адаптированных под потребности компаний НТИ.

Данный подход позволяет объединить усилия представителей бизнеса, научного и образовательного сообщества, государства, международных партнеров и всего общества в интересах развития новых высокотехнологичных отраслей отечественной экономики [52]. Как видно из матрицы НТИ (рис. 1) наставничество занимает совершенно четкие позиции.

В 2016 году Указом президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 утверждена Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации.

В ближайшие 10—15 лет приоритетами научно-технологического развития Российской Федерации следует считать те направления, которые позволят получить научные и научно-технические результаты и создать технологии, являющиеся основой инновационного развития внутреннего рынка продуктов и услуг, устойчивого положения России на внешнем рынке, и обеспечат возможность эффективного ответа российского общества на большие вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий, социальных институтов на современном этапе глобального развития, в том числе применяя методы гуманитарных и социальных наук.

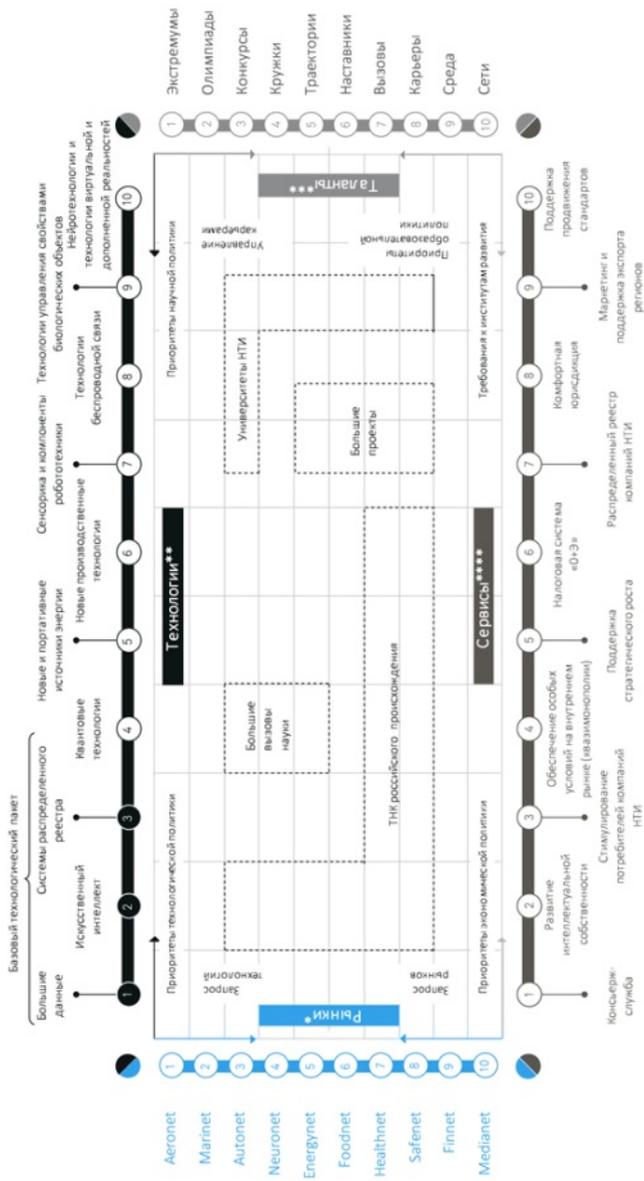


Рис. 1. Матрица НИИ

В 2018 году Агентство стратегических инициатив (АСИ) запустило системный проект по созданию школы наставничества для молодежи. Команда проекта приступила к разработке комплексной образовательной программы для наставников, которая поможет сформировать ключевые компетенции по стратегическому мышлению и работе с будущим, социальному проектированию, раскрытию потенциала молодежи, построению индивидуальных образовательных и профессиональных траекторий, реальному воплощению замыслов и идей с ориентацией на максимальную продуктивность.

В июне-июле 2018 года во Всероссийском детском центре «Орленок» прошел первый образовательный интенсив, который собрал экспертов, участников проекта — вожатых «Орленка» в возрасте от 19 до 35 лет и их наставляемых. В рамках интенсива были отобраны лучшие практики сопровождения и развития молодежи, привлечены партнеры — держатели этих практик.

По итогам интенсива будет проведена аналитическая сборка результатов, которая ляжет в основу комплексной программы обучения наставников нового типа для тиражирования ее на региональном и межрегиональном уровнях.

Директор ВДЦ «Орленок» А. Джеус отметил: «Мы заинтересованы в организационной, содержательной поддержке АСИ, в том, чтобы наши выпускники школы вожатых были востребованы в образовании, социальной сфере — имели возможность продолжить работу с молодежью на местах, в регионах, откуда приехали к нам на практику и на работу, куда вернуться после ее завершения. Думаю, они могли бы стать ядром региональных проектных офисов по работе с талантливой молодежью, по развитию человеческого капитала. Лучшие из них составят федеральный пул наставников».

Он также уточнил, что в этом проекте он видит социальный лифт для неравнодушных, мотивированных молодых людей, которые подтвердили свои компетенции и готовы работать с молодежью.

По итогам Наблюдательного совета АСИ, прошедшего в марте 2018 года, Агентству стратегических инициатив совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, крупными деловыми и общественными объединениями было поручено:

— обеспечить тиражирование лучших практик наставничества;

— обеспечить запуск образовательных программ и школ для наставников;

— разработать и внедрить программы мотивации наставников [1].

Кроме того, в целях методического обеспечения системы наставничества на государственной гражданской службе и реализации подпункта «р» пункта 2 указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации подготовлен *Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе* [50].

Данный документ вводит систему наставничества на гражданской службе, основанную на передовом российском и зарубежном опыте, и содержит принципы ее организации и внедрения в государственных органах.

Наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного государственного гражданского служащего менее опытному.

Целями наставничества являются оказание помощи гражданским служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Применение Методического инструментария кадровыми службами государственных органов позволяет организовать эффективную работу по внедрению института наставничества, включая разработку необходимой нормативной правовой базы.

В *Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов* (утверждена президентом РФ 3 апреля 2012 года №Пр-827) также идет речь о важности наставничества: «Основное внимание должно быть уделено повышению профессионального мастерства учителей и наставников, обеспечению высококачественного содержания образовательных программ, внедрению современных средств обучения».

В *Профессиональном стандарте педагога* (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель) (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 18 октября 2013 года №544н) в разделе «Трудовые функции» — «Необходимые умения» Профессионального стандарта педагога указано, что необходимо «обеспечивать помощь обучающимся, не освоившим необходимый материал, в форме предложения специальных заданий, индивидуальных консультаций (в том числе дистанционных); осуществлять пошаговый контроль выполнения соответствующих заданий, при необходимости прибегая к помощи других педагогических работников, в частности тьюторов».

В *Профессиональном стандарте специалиста в области воспитания* (деятельность по социально-педагогическому сопровождению обучающихся) в характеристике обобщенной трудовой функции — «социально-педагогическая поддержка обучающихся, их родителей» — в возможных наименованиях должностей также фигурирует понятие «тьютор».

В заключение отметим, что вопрос о развитии системы наставничества в России активно прорабатывается на законодательном уровне, что дает старт реализации комплекса мероприятий различного уровня на всех ступенях образования.

## ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИИ

*Experientia est optima magistra*  
*Опыт — лучший учитель*

2018 год в России ознаменован яркими событиями в сфере наставничества: всероссийский форум «Наставник — 2018», всероссийский конкурс «Лучшие практики наставничества», образовательный интенсив для руководителей общественных и образовательных организаций «Конструктор идеального наставничества», а также серия окружных и региональных мероприятий.

Помощник президента РФ А. Белоусов, первый заместитель руководителя администрации президента РФ С. Кириенко, глава Сбербанка Г. Греф и председатель совета директоров ЧТПЗ А. Комаров были приглашены к участию в стартовой дискуссии всероссийского форума «Наставник — 2018», посвященной развитию института наставничества. В первый день форума участники рассматривали более 20 различных аспектов этой темы [54].

Форум был открыт дискуссией о технологических вызовах и возможностях института наставничества, его роли в развитии экономики и общества, потенциальных мерах государственной поддержки.

Модерировал обсуждение специальный представитель президента России по международному культурному сотрудничеству М. Швыдкой.

К участию в дискуссии были также приглашены заслуженный летчик-испытатель СССР и России В. Пугачев, генеральный директор холдинга *ESforce* А. Черепенников, генеральный директор АСИ С. Чупшева и руководитель фонда «Талант и успех» Е. Шмелева.

Деловая программа была разделена на четыре тематических блока: «Наставничество на производстве», «Наставничество в социальной сфере», «Наставничество в образовании и кружковом движении», «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве». В каждом из них в первый день форума было запланировано по пять дискуссий:

1. Наставничество на производстве:

- Как создать среду для развития движения наставников?
- Практики отбора и подготовки наставников.
- Наставничество и подготовка чемпионов федерального и международного уровня.
- Подходы к наставничеству для новых профессий.
- Наставничество для студентов в рамках практико-ориентированной подготовки.

2. Наставничество в социальной сфере:

- Наставничество как форма социально-педагогического сопровождения: кто, для кого и как?
- Наставничество для детей и молодежи и их семей в социальной сфере: успешные модели и основные риски.
- Поддержка наставников: методическая поддержка и обучение кураторов пар, наставников и подопечных.
- Наставничество в профориентации: профессия «от первого лица».
- Практики корпоративного волонтерства в наставничестве.

3. Наставничество в образовании и кружковом движении:

- Что нужно движению наставников в кружках — регулирование или дерегулирование?
- Непрерывные образовательные траектории и система наставничества.
- Наставники для новых образовательных институтов.
- Создание новых научных школ через систему наставничества.
- Юные наставники цифрового мира: как наставляемые становятся наставниками.

#### 4. Наставничество в бизнесе и предпринимательстве:

- Дискуссия. Наставничество как новый тип лидерства.
- Наставничество в предпринимательстве.
- Бизнес-наставничество для женщин.
- Наставничество как элемент корпоративной культуры и эффективный инструмент в развитии лидерства.
- Чиновник 2.0 — наставничество на госслужбе.

Среди спикеров — главы крупнейших российских компаний, федеральные министры и руководители субъектов РФ, в частности губернаторы Калужской области, Ханты-Мансийского автономного округа — Югры, Тамбовской, Новгородской и Ульяновской областей.

Отдельно в программе форума был выделен блок специальных мероприятий. В него входил лекторий «Личные истории наставничества», церемония награждения победителей конкурса «Лучшие практики наставничества» и хакатон *Mentorhack* по созданию технологических решений для поиска и подбора ментора, оптимизации и трекинга наставничества. Перечень регионов и проектов, победивших в данном конкурсе, представлен в приложении 1.

Первый всероссийский форум «Наставник — 2018», направленный на развитие профессиональной среды наставничества в РФ, состоялся в феврале 2018 года на площадке ВДНХ в Москве. Форум проводился с целью формирования государственной программы поддержки наставничества, а также выбора лучших практик для их внедрения в регионах страны.

Также в этом году проходили окружные форумы «Наставник» в Ленинградской, Свердловской, Иркутской областях, Республике Крым, Удмуртской Республике, Ставрополе и Владивостоке.

В августе 2018 года в Москве был организован образовательный интенсив для руководителей общественных и образовательных организаций «Конструктор идеального наставничества» [55]. Организатором мероприятия стал национальный

ресурсный центр наставничества «Ментори». В качестве преподавателей и спикеров были приглашены ведущие специалисты в области управления и оценки образовательных и социальных проектов, психологи, представители наставнических организаций и эксперты социального PR.

Интенсив был разработан специально для представителей образовательных и общественных организаций, планирующих или уже развивающих свои программы наставничества для подростков и молодежи.

Основная цель мероприятия — практическая поддержка наставничества в России через подробное консультирование и помощь организаторам и сотрудникам новых и уже существующих наставнических программ.

Актуальность проведения подобных форумов связана с тем, что перед многими организациями стоит важная задача по созданию и модерации программ наставничества, но фактически отсутствуют как понятные стратегии и инструкции по формированию программы, так и ресурсы для создания методологии и ее эффективной реализации.

Интенсив «Конструктор идеального наставничества» призван решить данную проблему, предоставив руководителям и специалистам образовательных, воспитательных и общественных проектов и организаций необходимую информацию и экспертную поддержку.

Мероприятие было рассчитано на три дня, каждый из которых посвящен определенному блоку в процессе организации наставнической программы: «Методология программы наставничества», «Бизнес-модель и PR» и «Мониторинг и оценка». Участникам были представлены выступления ведущих экспертов, а также практические воркшопы, тренинги и готовые материалы в сферах проектного управления, психологии наставнических отношений. Важным компонентом интенсива стало непосредственное общение со специалистами в области наставничества, бизнес-консультантами, психологами и руководителями некоммерческих организаций.

Полученные на мероприятии знания позволят участникам повысить собственную квалификацию, дадут возможность стать частью профессионального сообщества, помогут в решении задач получения финансирования от государственных и частных структур, а также поспособствуют расширению масштабов деятельности представляемой организации.

Интересен опыт регионов России в вопросах наставничества. Так, например, инициативной студенческой группой представителей Корпуса добровольцев г. Благовещенска при поддержке МБУ «Центр развития молодежных и общественных инициатив "Выбор"» разработан социальный проект «Доброволец-наставник» [30]. В рамках этого проекта волонтеры из числа студентов предлагают проведение в школах «Уроков добра» с целью раскрытия нравственного содержания доброты, популяризации добровольческой деятельности, развития у обучающихся мотивации к совершению добрых дел.

Старт проекта был дан в апреле 2016 года в благовещенской школе № 16. Встреча включала в себя дискуссию на тему «Кто он, доброволец?» с использованием игры «Ларец добрых дел», направленной на формирование навыков позитивного общения студентов и школьников, а также на работу с ценностными ориентациями. Также состоялся мастер-класс по оригами, студенты и школьники сделали своими руками сердца как символ доброты.

В том же месяце в школе № 4 г. Благовещенска прошла следующая встреча волонтеров-наставников со старшеклассниками. В начале мероприятия волонтеры провели игру для снятия эмоционального напряжения «Подари улыбку». После наставники беседовали со школьниками о возможностях, которые предоставляет волонтерская деятельность, обучающиеся отвечали активно, так как большинство детей занимаются добровольчеством в школе. Завершилось мероприятие игрой «Волонтерская организация», в ходе которой ребятам предстояло решить такие социальные задачи, как помощь приюту для бездомных животных; организация летнего досуга детей;

популяризация ЗОЖ путем проведения комплекса спортивных мероприятий и другие. Наставники вместе со школьниками придумывали названия своим организациям, предлагали пути решения поставленных задач и рассказывали, как будут привлекать внимание к своей инициативе.

Далее наставники с учениками примут участие в городских добровольческих акциях, закрепив на практике полученные знания.

Еще один интересный проект развивается в г. Хабаровске. Проектная группа «Союзники» и их проект «Наставничество. Путь разума» стали победителями краевого конкурса проектов социально ориентированных некоммерческих организаций для предоставления субсидий из краевого бюджета. Это не первая победа и достижение наших хабаровских коллег: за более чем два года работы им удалось реализовать несколько успешных проектов (например, проект «Стань старшим другом»), создать свою уникальную методологию и удачно масштабироваться от одного детского дома до региона.

Проект «Наставничество. Путь разума» реализуется при финансовой поддержке Министерства внутренней политики и информации Хабаровского края. Проект ставит своей целью содействовать развитию профессиональных компетенций в области наставничества у специалистов детских домов. За два года работы было выявлено несколько следующих ключевых проблем, мешающих успешной реализации практики наставничества.

1. Наставничество в детском доме работает, только если каждый сотрудник учреждения включен в процесс и понимает свою роль.

2. Современное наставничество — это инновация в работе детского дома. Часто инновации тормозятся самими специалистами, так как у них существует масса мифов и страхов, связанных с переменами.

3. Все методические пособия по технологиям наставничества написаны на основе работы различных социально ориен-

тированных некоммерческих организаций. Главная задача — поделиться технологией запуска проекта наставничества самим детским домом, изнутри, а не снаружи.

В данный момент наибольший запрос на методическую помощь по реализации проекта наставничества идет из удаленных районов Хабаровского края [51].

Интересен опыт Общероссийского профсоюза образования Бурятской республиканской организации, которая проводит республиканский конкурс «Мой наставник» [67]. Этот конкурс проводится с целью возрождения и популяризации института наставничества в системе образования. Задачи конкурса — развитие системы наставничества в образовательных учреждениях Республики Бурятия; поддержка молодых педагогов и развитие молодежного педагогического движения.

В конкурсе принимают участие педагоги учреждений общего, дошкольного и дополнительного образования. В рамках конкурса всем желающим предлагается представить творческие работы о своем наставнике. Героями могут стать воспитатели, учителя, преподаватели и руководители, выступающие в роли наставников в профессиональной и/или общественной деятельности молодого специалиста. К творческой работе необходимо приложить фото наставника. Конкурсные работы представляются в электронном виде. Форма исполнения может быть разнообразной и выбирается участником по желанию: эссе, рассказ, презентация, видеоролик.

В заключение приведем высказывание министра просвещения О. Васильевой о том, что возрождение наставничества в России — это «важное событие в истории страны»: «Сегодня мне задали вопрос, как я отношусь к тому, что именно с государственных позиций вновь начинается привлечение внимания к наставничеству. Думаю, что это не совсем правильное понимание того, что происходит. Мы с вами являемся свидетелями: это как раз движение снизу, инициатива была услышана, и мы дальше будем двигаться в этом направлении».

Министр рассказала о том, как в России развиваются проекты, связанные с наставничеством: «В прошлом году была утверждена дорожная карта "Кружковое движение" Национальной технологической инициативы, в рамках которой реализуются сейчас смелые проекты и привлекаются наставники. Развивается наставничество и в сети кванториумов. Их на сегодняшний день у нас в стране 51, а к 2020 году кванториумы должны появиться в каждом регионе. Базы этих технопарков являются основой для привлечения и подготовки школьников к научным специальностям, которые так необходимы стране. Стоит сказать и про Российское движение школьников. Здесь также развивается наставничество. Уже сейчас с нашими детьми работают "Российские студенческие отряды", "Волонтеры победы", ассоциация учащейся молодежи российского союза молодежи "Содружество" и многие другие» [38].

В Калининградской области также реализуется ряд интересных проектов, о которых пойдет речь в следующем разделе.

## ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В БФУ им. И. КАНТА

*Non scholae, sed vitae discimus*  
*Учимся не для школы, а для жизни*

Федеральное государственное автономное учреждение высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» — крупнейший образовательный, научный, культурный, просветительский центр самого западного региона России — Калининградской области. В настоящее время в университете реализуется более 300 образовательных программ среднего, высшего, дополнительного и послевузовского профессионального образования, работают 2 тысячи сотрудников, 780 преподавателей, учатся около 14 тысяч обучающихся (из них почти 8 тысяч — по очной форме обучения).

БФУ им. И. Канта владеет мощной инфраструктурой и инновационными площадками. В университете создается центр инновационного, технологического и социального развития регионов в рамках реализации приоритетного проекта «Вузы как центры пространства создания инноваций» по основному направлению стратегического развития «Образование». Одна из задач этого проекта — создать условия для реализации проектно-ориентированных образовательных программ инженерного, медицинского, социально-экономического, педагогического профилей и отдельных программ естественнонаучного и гуманитарного профилей, предполагающих командное выполнение проектов полного жизненного цикла.

В университете создан комплекс подразделений, призванный обеспечивать сильный корпус института наставничества.

Одним из таких подразделений является *Проектный офис студенческих инициатив*. Основная функция его деятельности — поддержка студенческих инициатив путем разработки проектов и привлечения грантового финансирования.

В задачи Проектного офиса входит взаимодействие со стейкхолдерами проектов, некоммерческими организациями, органами исполнительной и законодательной власти.

Проектный офис студенческих инициатив БФУ им. И. Канта ведет свою деятельность с января 2018 года. За это время организовано взаимодействие с фондом «Сколково» в части совместной организации крупных региональных мероприятий, таких как предакселерационная школа «Навигатор инноватора» и *Open Innovations Startup Tour*.

Проектный офис осуществляет работу по привлечению дополнительных источников финансирования на площадку БФУ им. И. Канта. Так, достигнуты договоренности с Министерством по промышленной политике, развитию предпринимательства и торговли Калининградской области в части реализации программы «Ты — предприниматель». Программа направлена на вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность. В рамках данного проекта на площадке БФУ им. И. Канта прошла региональная олимпиада по предпринимательству для школьников и студентов «Формула успеха. Ты — предприниматель», соорганизаторами которой выступили ассоциация «Балтийский деловой клуб» и Институт экономики и менеджмента БФУ им. И. Канта.

Еще одним достижением Проектного офиса стала совместная с региональным Минпромом и ООО «Центр проектных инициатив и международного консалтинга» проработка проекта «Бизнес-Старт». Проект направлен на создание пяти тренинговочных фирм, которые будут курировать эксперты-наставники и специалисты в области бухгалтерского учета и юридического сопровождения. Таким образом, уже закладывается основа развития института наставничества на базе университета. При должной организации процесса юридическое

сопровождение сможет обеспечить Юридическая клиника университета. Социальным аспектом данного проекта является распределение прибыли всех тренировочных фирм по окончании проекта на социальные цели. Проект получил одобрение Совета министров Северных стран и финансирование. Партнерами проекта выступили норвежская консалтинговая компания и Школа бизнеса Копенгагена.

Проектный офис совместно с Центром энергоэффективности БФУ им. И. Канта осуществляет организацию и техническое сопровождение проекта *ActNow*, поддержанного в рамках конкурса проектов «Интеррег». Цель проекта — применение энергоэффективных технологий на муниципальных объектах недвижимости, разработка программного обеспечения по прогнозированию энергопотребления и отслеживанию динамики расхода электроэнергии.

Ведется активная работа по реализации проекта по трансформации вуза в центры социального и технологического развития региона. Так, определен ряд некоммерческих организаций, с которыми заключены соглашения о взаимодействии.

В рамках Всероссийского конкурса молодежных проектов среди образовательных организаций высшего образования удалось привлечь средства на реализацию трех проектов: комплекс патриотических мероприятий «Дороги Победы БФУ им. И. Канта», комплекс мероприятий, направленных на развитие профессиональной ориентации обучающихся, содействие трудоустройству и развитие предпринимательских компетенций у студентов БФУ им. И. Канта, формирование и обучение студенческого волонтерского корпуса Форума соотечественников. Все они включают наставническую деятельность как обязательное условие их реализации. Рассмотрим их подробнее.

*Комплекс патриотических мероприятий «Дороги Победы БФУ им. И. Канта»* (далее — «Дороги Победы») запланирован с целью разработки и внедрения передовых форм и методов работы с молодежью в возрасте от 15 до 30 лет (абитури-

енты, студенты, молодые ученые и преподаватели, воспитанники военно-патриотических клубов) в рамках гражданско-патриотического воспитания граждан Российской Федерации.

Проект включает в себя комплекс мероприятий, направленных на воспитание чувства патриотизма, любви, уважения и гордости за свою страну в молодежной среде, а также на формирование российской гражданской идентичности, готовность к защите Отечества и позитивное отношение у молодых людей к службе в рядах Вооруженных сил Российской Федерации.

Проект состоит из тематических блоков, освещающих период Великой Отечественной войны, ряд локальных конфликтов, а также направленных на обеспечение участия студентов во всероссийских акциях патриотической направленности. Проектом предусмотрена реализация патриотических образовательных и информационных мероприятий на площадке крупнейшего в регионе вуза (БФУ им. И. Канта), а также проведение комплексов мероприятий по привлечению молодежи к работе с ветеранами, героями России.

*Комплекс мероприятий, направленных на развитие профессиональной ориентации обучающихся, содействие трудоустройству и развитие предпринимательских компетенций у студентов БФУ им. И. Канта.* Одной из приоритетных задач ведущего вуза Калининградской области является организация работы по оказанию помощи молодежи Калининградского региона в профессиональном самоопределении и будущем трудоустройстве, в том числе посредством открытия собственного коммерческого предприятия. Данная цель будет достигнута посредством проведения комплекса мероприятий: исследование и анализ адаптации к профессиональной деятельности студентов и выпускников БФУ им. И. Канта; проведение экскурсий на предприятия Калининградской области с целью профориентации студентов с акцентом на возможности трудо-

устройства в Калининградской области; проведение двухдневного форума по карьере, трудоустройству и развитию молодежного предпринимательства как площадки для непосредственного взаимодействия молодежи и бизнеса (в том числе работодателей); организация и проведение ряда школ предпринимательства на базе БФУ им. И. Канта.

*Формирование и обучение студенческого волонтерского корпуса Форума соотечественников.* Хорошо сформированный и подготовленный студенческий волонтерский корпус форума соотечественников (далее — Форум) позволит провести мероприятия в его рамках максимально эффективно. Уникальная образовательная программа Форума даст возможность сформировать среди соотечественников, проживающих за рубежом, и молодежи, проживающей на территории России, единую сеть для объединения усилий молодых людей, направленную на популяризацию положительного образа и имиджа России.

В программе отбора и подготовки волонтеров запланирован ряд мероприятий, которые включают в себя лекции, тренинги, мастер-классы, тимбилдинговые игры.

Обучение волонтеров Форума пройдет по следующим направлениям:

— атташе групп участников (механизм работы с участниками Форума, координация их деятельности);

— деловая программа (полный цикл организации деловой программы: от составления расписания, подготовки образовательных зон до модерации занятий);

— культурная программа (полный цикл организации церемоний и активностей Форума, включая церемонии его открытия и закрытия (работа с артистами, творческие классы, интеллектуальные и тематические мероприятия);

— служба протокола (организация работы с почетными гостями, экспертами Форума, обучение тайм-менеджменту и деловому этикету);

— управление инфраструктурой (поддержание площадки в рабочем состоянии, контроль состояния арт-объектов, обеспечение экипировкой и инвентарем участников, гостей, организаторов Форума, работа с техническими службами, работа склада);

— служба логистики (обучение составлению маршрутных листов автопарка Форума, распределение автомобилей, работа с водителями);

— служба дизайна (обучение работе в соответствующих компьютерных программах, разработка дизайн-макетов арт-объектов Форума, помощь в изготовлении арт-объектов).

Кроме того, в БФУ им. И. Канта функционируют и другие центры по работе со студентами.

*Центр социально-экономической поддержки студентов.* Основные направления его деятельности:

— прием и консультация студентов по социальным вопросам;

— работа с льготными категориями студентов (постановка на полное государственное обеспечение студентов, относящихся к категории детей-сирот и лиц, оставшихся без попечения родителей; назначение социальных стипендий; прием документов и оказание материальной поддержки обучающимся);

— поселение обучающихся в общежития БФУ им. И. Канта и постановка их на регистрационный учет;

— оформление документации для назначения именных стипендий (президента РФ, Правительства РФ, губернатора Калининградской области, администрации городского округа «Город Калининград» и др.);

— консультации по вопросам работы административных служб.

*Волонтерский центр Чемпионата мира по футболу FIFA — 2018 в России.* На базе БФУ им. И. Канта был создан один из

15 центров, реализующих Волонтерскую программу Чемпионата мира по футболу FIFA — 2018 в России. Его главной целью было привлечь, отобрать и обучить 1500 волонтеров и тим-лидеров. Волонтеры были задействованы во время проведения Чемпионата в Калининграде в 19 различных функциях.

В процессе подготовки волонтеры и тим-лидеры принимали участие в большом количестве городских, региональных, международных мероприятий, проходящих как в Калининграде, так и в других городах России: фестиваль короткометражного кино «Короче», конференция «Медиарегата», «Голосащий КиВиН», Всероссийская олимпиада по математике и немецкому языку, Красноярский экономический форум, «Формула-1. Гран-при России» (г. Сочи), Церемония жеребьевки Кубка конфедераций (г. Казань) и Финальная жеребьевка Чемпионата мира (г. Москва) и др. Волонтеры и активисты Центра постоянно обучаются у ведущих специалистов, развивая как профессиональные компетенции, так и личностные качества.

*Центр карьеры БФУ им. И. Канта.* Цель деятельности Центра — создание и развитие системы содействия трудоустройству выпускников, а также студентов университета, их адаптация к рынку труда. Деятельность Центра карьеры принципиально важна. Она имеет несколько направлений.

1. Сотрудничество с работодателями:

— помощь в подборе сотрудников из числа студентов и выпускников БФУ им. И. Канта;

— размещение вакансий и новостей от работодателей на электронных ресурсах университета и Центра;

— организация и проведение совместных мероприятий (ярмарки, встречи со студентами и выпускниками, экскурсии на предприятия и др.);

— привлечение к реализации образовательных программ;

— оценка качества подготовки выпускников;

— проведение совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

— написание ВКР по заказу работодателей;  
— материальная поддержка студентов (стипендии работодателей).

2. Консультирование студентов и выпускников по вопросам, связанным с трудоустройством (работа сайта Центра, резюме, ярмарки, мастер-классы и др.).

3. Организация и проведение мониторингов:

— потребностей работодателей в квалифицированных кадрах;  
— трудоустройства и распределения выпускников по основным каналам занятости.

4. Ведение сайта «Студенческая биржа труда».

5. Организация и проведение различных мероприятий: мастер-классов, тренингов, квестов, деловых игр, ярмарок вакансий, круглых столов, дней карьеры, конференций, форумов и т. д.

6. Курирование работы штаба студенческих отрядов БФУ им. И. Канта.

*Центр студенческих арт-проектов БФУ им. И. Канта.*  
Центр нацелен на то, чтобы давать студентам возможность получать дополнительные навыки и заниматься творчеством в стенах университета.

Глобальная миссия Центра заключается в следующем.

1. Выявление и поддержка инициатив талантливой студенческой молодежи.

2. Формирование в университетской среде условий для развития творческого потенциала студентов, магистрантов, аспирантов и сотрудников посредством создания творческих студий, объединений и краткосрочных курсов по различным направлениям.

3. Способствование формированию в университетском обществе творческой личности.

4. Повышение качества культурного досуга студентов посредством организации актуальных мероприятий;

5. Помощь в подготовке к конкурсам и фестивалям.

6. Обогащение и развитие культурных традиций студенческого сообщества с помощью внедрения новых форматов мероприятий и работы над творческими постановками.

7. Продвижение талантливых студентов и монетизация их творчества.

При Центре действуют творческие студии и творческие объединения.

*Творческие студии:*

- вокальная;
- танцевальная;
- литературная;
- режиссуры массовых мероприятий.

*Успешно существуют следующие объединения:*

- студенческий театр «Третий этаж»;
- открытая лига КВН «Факультет»;
- клуб интеллектуальных игр «Что? Где? Когда?»;
- танцевальный курс сальса/бачата;
- обучение игре на фортепиано для студентов;
- курс ораторского мастерства.

Еще один ключевой проект университета — *Школа вожатых*. Это совместный проект Агентства по делам молодежи Калининградской области, Калининградского регионального отделения МООО «Российские студенческие отряды» и Института образования БФУ им. И. Канта, который реализуется с 2008 года. Ежегодно более 100 студентов различных учебных заведений Калининграда проявляют желание стать участниками регионального проекта «Школа вожатых», основная задача которого — выявление и обучение инициативных молодых людей, заинтересованных в работе вожатыми в летних оздоровительных лагерях и центрах. Существование данного проекта с 2008 года позволяет качественно готовить вожатых, большинство из которых успешно трудоустраиваются как в летний период, так и в межсезонье. Это не только решает кадровый вопрос в детских и молодежных оздоровительных лагерях и

центрах, но и содействует социальной поддержке студенчества и получению бесценного опыта для дальнейшего самоопределения молодых людей — как вожатых, так и наставников. Обучение в Школе вожатых длится 72 часа и состоит из двух блоков: аудиторные занятия и выездной инструктивно-методический слет на базе одного из загородных лагерей Калининградской области. За время обучения одна группа молодых людей посещает занятия по разнообразным темам, среди которых нормативно-правовые основы работы вожатого, охрана жизни и здоровья, юногогика, спасение на воде, доврачебная помощь, возрастная психология, социальная психология и другие, а вторая — учится быть наставниками для будущих вожатых, которые работают с ними во время выездного слета. В течение слета молодые люди проектируют смену в летнем оздоровительном лагере, включая в программу культурно-массовых мероприятий игры, коллективные творческие дела и т. д. Выпускники школы получают сертификаты, удостоверяющие прохождение обучения по программе «Подготовка молодых людей для работы вожатыми в детско-молодежных лагерях и центрах», а наставники награждаются благодарственными письмами.

Таким образом, Балтийский федеральный университет является площадкой региона с большим количеством масштабных проектов, и наставничество в их реализации играет не последнюю роль.

## НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В ПРАКТИКЕ НАСТАВНИКА

*Docendo discimus*  
*Обучая учимся*

Инструментов для практик наставника разработано множество: это и сборники упражнений, и отдельно взятые приемы и техники, и методики, и даже целые авторские методы. Пожалуй, этому можно посвятить отдельную книгу. Здесь же мы предложим для знакомства наиболее известные инструменты, которые вам, как наставнику, могут пригодиться.

Как известно, наставничество предполагает использование партнерского стиля взаимодействия, который заключается в соорганизации активности наставника и обучающегося. А. Н. Долгушева, В. М. Кадневский, Е. И. Сергиенко выделяют элементы процесса соорганизации учебной активности в рамках такого взаимодействия:

- 1) мотив — самомотивация обучающихся и наставников;
- 2) проект — достижение результата, выбор обучающимся направления движения к результату;
- 3) осуществление — наставник помогает обучающемуся в освоении знаний, но не навязывает их, «барьер власти» снимается;
- 4) рефлексия — совместная оценка процесса и результата, возможность их обсуждения и выстраивания перспектив [14; 15].

Для того чтобы определить, какие именно инструменты нужны наставнику для работы, необходимо понимать, как

формируется жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта (англ. Project life cycle) — последовательность фаз проекта, задаваемая, исходя из потребностей управления им.

Наиболее часто встречается трехфазная версия жизненного цикла проекта, включающая предпроектный этап, работу в проекте и отчетный этап (рис. 2).

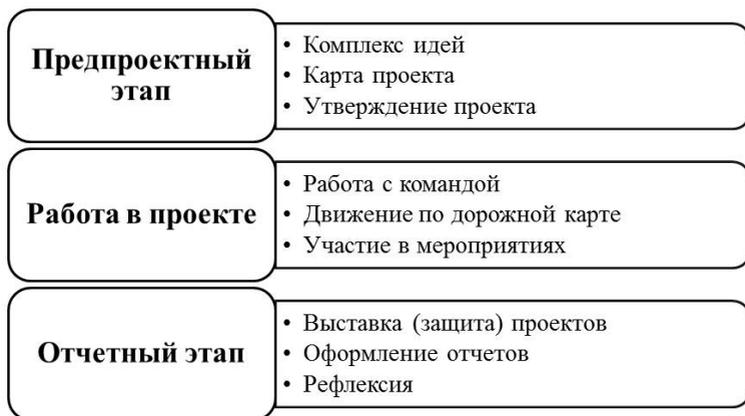


Рис. 2. Жизненный цикл проекта

Одно из главных условий реализации любого проекта — это наличие идеи. Практики знают, что далеко не всегда идеи возникают легко и не все из них являются удачными. Если на этапе генерирования идеи появились затруднения, может помочь интересный *Метод фокальных объектов*.

Метод фокальных объектов — это способ поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов. Отсюда другое название — метод случайных объектов. Отправные точки техники — ассоциативный поиск и эвристические свойства случайности [42].

Впервые метод предложил профессор Берлинского университета Ф. Кунце в 1926 году, назвав его «методом каталога». Позже его исследованиями заинтересовался американский ученый Ч. Вайтинг, который в 1958 году впервые применил термин «фокальные объекты», имея в виду, что совершенствуемый объект лежит в фокусе переноса характеристик. Подобную технологию предлагает и специалист в области латерального мышления Э. де Боно, называя ее «случайное слово».

Метод был разработан как средство преодоления инертности мышления, активизации способности генерировать новые идеи и находить инновационные решения. Перенос на исследуемый объект свойств других объектов, никак не связанных с исходным, нередко дает сильные ответы, поскольку позволяет взглянуть на условия под иным, неочевидным углом. При этом техника применения проста и инвариантна. Еще одним преимуществом метода фокальных объектов считается содействие развитию ассоциативного мышления [41].

Теоретической основой метода является алгоритм из шести шагов, выполняемых последовательно:

1. Из условий задачи выделить объект (прототип), подлежащий совершенствованию (объект), уточнить цель.

2. Выбрать 3—4 случайных объекта (открыв наугад каталог, книгу и т. п.).

3. Выписать для каждого из них несколько характерных признаков (свойств).

4. Полученные признаки перенести на прототип (фокальный объект) — получить новые сочетания.

5. Новые сочетания развить путем свободных ассоциаций. Зафиксировать все интересные идеи (их действия).

6. Оценить новые идеи и отобрать наиболее эффективные с точки зрения реализации. Сформулировать задачи на разработку новых модификаций объекта.

Для удобства работы с методом фокальных объектов можно использовать предложенный ниже бланк.

**1. Фокальный объект**

---

**2. Объекты**

**3. Их свойства**

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**4. Объекты**

**5. Их действия**

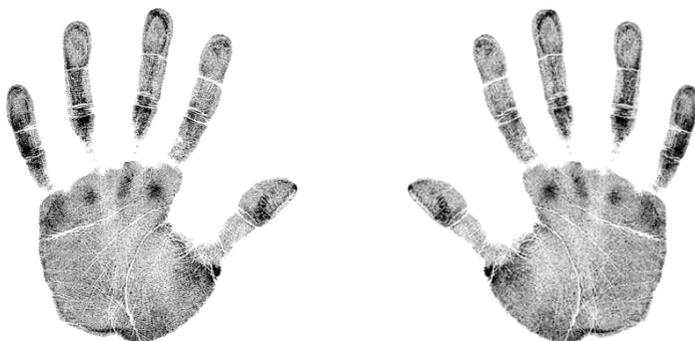
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**6. Самые интересные  
перекрестные сочетания**

**Какие их них берем  
в разработку**

<hr/>	<input type="checkbox"/>

Для того чтобы идея была реализуемой и могла быть доработана до проекта, хорошо зарекомендовала себя техника «Десять пальцев». Две руки, изображенные ниже, демонстрируют проработку двух блоков: имеющиеся ресурсы у обучающегося и его ожидания. Наставнику очень важно владеть этой информацией. Поэтому на одном из этапов совместной работы рекомендуется найти время и применить эту технику.



Пять пальцев на этой руке — это ваш багаж для участия в проекте.

Продолжите предложения и подпишите пальцы:

1. Мизинец — я знаю...
2. Безымянный — я умею...
3. Средний — я готов...
4. Указательный — я могу...
5. Большой — я хочу...

Пять пальцев на этой руке — ваши ожидания от работы.

Продолжите предложения и подпишите пальцы:

1. Мизинец — ...
2. Безымянный — ...
3. Средний — ...
4. Указательный — ...
5. Большой — ...

**Наиболее распространенной моделью обучения в наставничестве является модель «Расскажи — покажи — сделай» (Tell — Show — Do) [44].** Эта модель — один из основных методов обучения в наставничестве, который помогает правильно построить работу между обучающим и обучающимся, быстро и качественно овладеть необходимыми навыками.

Наставник формулирует цель обучения. Он оговаривает, что обучающийся должен уметь по окончании обучения из того, что не умел делать до этого.

— «Расскажи» («Tell»). Наставник объясняет задание обучающемуся, предварительно распределив его по шагам. Большие задания разбиваются на несколько частей и выполняются отдельными сессиями. Наставник задает вопросы, чтобы удостовериться, что обучающийся усвоил информацию и может своими словами пересказать содержание задания.

— «Покажи» («Show»). Наставник показывает, как нужно выполнять задание, комментируя по ходу дела, какой шаг он делает. По окончании он спрашивает, все ли было понятно.

— «Сделай» («Do»). Обучающийся сам выполняет задание. Наставник может попросить его сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения задания. По окончании наставник дает обратную связь и договаривается с обучающимся, по каким критериям будут оцениваться полученные навыки.

Достоинство этой модели заключается в том, что наставник последовательно воздействует на каждый из способов восприятия. Сначала рассказывает (воздействие на слуховое восприятие), потом показывает (зрительное восприятие), затем дает попробовать сделать обучающемуся (практическое освоение методики). При последовательном воздействии на каждый из трех типов восприятия усиливается эффект запоминания и овладения необходимым навыком. Если делать все одновременно, то обучающийся может не воспринять информацию, а наставник преподнести ее некачественно, сам запутаться в своих объяснениях.

Полный *цикл* работы наставника в рамках данной модели состоит из шести частей (рис. 3).

1. Постановка цели. Наставник формулирует цель обучения и определяет то, что обучающийся должен научиться делать по окончании процесса обучения из того, что не умел делать до этого.

2. «Расскажи» («Tell»). Наставник раскрывает содержание задания обучающемуся, предварительно разделив его на шаги. Большие задания рекомендуется разделять на несколько частей и проводить по каждой отдельные сессии.

3. Вопросы. Наставник задает вопросы обучающемуся, чтобы понять, как он усвоил задание. Тот, в свою очередь, пересказывает содержание задания.

4. «Покажи» («Show»). Наставник показывает способы выполнения задания, добавляя комментарии по ходу выполнения. По окончании наставник спрашивает, все ли было понятно.

5. «Сделай» («Do»). Обучающийся выполняет задание. Наставник может попросить его сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения задания.

6. Обратная связь. Наставник дает обратную связь, они обсуждают критерии, по которым будут оцениваться полученные навыки.



Рис. 3. Цикл модели наставничества «Расскажи — покажи — сделай»

Рассмотрим действие модели «Расскажи — покажи — сделай» на примере. Вы пришли в «Проектный инкубатор» и хотите подать заявку на грант. Но вы — студент и никогда этого не делали, хотя идей для заявок у вас много.

В данном случае цель — научиться грамотно составлять заявку. Для этого весь процесс делится на шаги. Сначала наставник излагает вам информацию по первой части. Например, как сформулировать актуальность проекта. Объясняет, зачем это нужно и как это делать. Далее он показывает вам уже сам процесс заполнения этого поля в заявке на сайте грантодателя по любой предложенной идее, постоянно уточняя,

все ли вам понятно и прося повторить услышанную информацию. Далее, убедившись, что вы поняли информацию и увидели, как это делать, он предлагает вам самостоятельно описать актуальность вашего проекта. Вы вместе проверяете выполненную работу, наставник рассказывает вам, что было сделано правильно, а где были допущены ошибки. Далее вы переходите к следующему шагу заявки. Наставник сначала описывает, что нужно сделать, потом показывает, затем вы заполняете следующий раздел заявки. Так, раздел за разделом, вы создадите на сайте грантодателя свою заявку. А использованный метод *Tell — Show — Do* поможет научиться правильно оформлять заявки.

*Модель GROW: метод наставничества.* Модель (процесс) *GROW* — это простой метод для постановки целей и решения проблем. Он был разработан в Великобритании и использовался для корпоративного обучения в конце 1980-х и в 1990-х годах.

На авторство модели претендуют различные специалисты, однако считается, что значительный вклад был внесен А. Грэмом, А. Файном и Дж. Уитмором. Модель *GROW* также упоминается в книге «Дао мотивации» М. Ландсберга. Аналогичные модели используются в семейной терапии и обучении детей (например, *WOOP* Г. Оттинген) [45].

На модель *GROW* во многом повлиял принцип внутренней игры, разработанный Т. Голви. Голви работал тренером по теннису и заметил, что его обычные советы игрокам, допуская ошибки, не приносили особых результатов.

Параллель между внутренней игрой и принципом *GROW* можно проиллюстрировать на примере двух игроков, которые не сосредоточивают свой взгляд на мяче. В обычном случае тренер попытался бы исправить ошибку, сказав: «Следи за мячом!» Возможно, это помогло бы, но ненадолго, потому что через некоторое время игрок все равно забыл бы, куда ему следует смотреть. Именно поэтому однажды Голви попросил игроков громко кричать «Отскок!», когда мяч отскакивал от стены, и «Удар!», когда мяч касался ракетки.

В результате его подопечные стали играть гораздо лучше, так как постоянно смотрели на мяч. Сам совет был сформулирован так, что в голове у игрока отсутствовал внутренний голос, который шептал бы: «Я должен смотреть на мяч». Вместо этого игрок вел простую игру, сосредоточившись на теннисе. Голви понял, что прием оказался успешным, поэтому он перестал давать советы и начал задавать вопросы, помогавшие игрокам понять, что изменилось и что нужно было для этого сделать.

Модель *GROW* работает аналогично. Например, на первом этапе необходимо задать цель, которой хочет достичь игрок. Если он желает улучшить первую подачу, его нужно спросить, сколько удачных первых подач он намерен выполнить (например, 8 из 10). Это будет цель (G). Реальность (R) заключается в том, сколько удачных подач он выполняет сейчас (например, 2 из 10).

Затем следует спросить, в чем разница между удачной и неудачной подачей? Какие действия выполняются по-другому? Этот вопрос позволит игроку изменить способ мышления и поведение тела, определить препятствия и варианты (O). Узнав, что именно следует изменить для достижения цели, игрок будет последовательно идти по направлению к ней (W).

Создатели модели *GROW* и принципа внутренней игры утверждают, что многие люди не могут достичь своих целей, потому что не учатся на своих ошибках и не знают, что уже владеют информацией, способной им помочь. Поэтому в системе наставничества этот метод приобрел своеобразную популярность.

Существует несколько вариантов этой модели. Наиболее часто используется следующая версия, состоящая из четырех *этапов*, каждый из которых обозначается соответствующей буквой (рис. 4).

1. G — Goal (Цель). Цель — это конечная точка, в которой хочет оказаться человек. Цель должна быть определена очень четко — так, чтобы человек, достигший ее, сразу понял это.

2. R — Reality (Действительность). Реальность — это текущее положение дел. В чем заключается проблема, как далеко находится цель?

3. O — Options (Варианты). Выявив препятствия, человек должен определить пути их преодоления. Это и есть доступные ему варианты.

4. W — Will (Намерения). Варианты должны превратиться в действия, необходимые для достижения цели. Это и есть дальнейшие шаги.



Рис. 4. Этапы модели наставничества *GROW*

Подобно другим простым принципам, на модель *GROW* можно накладывать любые знания и навыки, однако основной процесс остается неизменным. Наставник может задавать различные вопросы на любом этапе, и его мастерство заключается именно в том, чтобы правильно и вовремя их задать.

Рассмотрим работу модели *GROW* на примере. Предположим, что обучающийся хочет успешно выступить со своей проектной идеей на конкурсе проектов. Чем искреннее сформулирована цель (G), тем больше она значит для человека и тем вероятнее он приложит все усилия, чтобы ее достичь.

Модель *GROW* подразумевает, что реальность (R) — имеющийся проект. Наставник должен определить варианты (O) защиты проекта: успешная и неуспешная защита. В чем разница между ними? Тогда вопросы здесь будут следующего со-

держания: Вы уже защищали проекты перед экспертным жюри? Ваши проекты были высоко оценены экспертами? По результатам конкурса вы входили в число победителей или нет? Что этому способствовало? Что нужно сделать, чтобы успешно защитить проект и войти в число победителей?

Если человек честно отвечает на эти вопросы, он сам понимает, какие принципы работают, а какие нет, и создает потенциал для будущих изменений. После этого он сможет разработать стратегию действий — например порепетировать выступление с наставником и узнать его мнение — все ли было понятно, хорошо ли слышно, соответствует ли содержание цели и т. д. Узнав, какие принципы являются «работающими», человек может определить дальнейшие шаги (W), которые описывают, что он будет делать для достижения цели в краткосрочной перспективе — например подкорректирует текст выступления или попросит микрофон.

Модель *GROW* очень четко определяет источник проблемы с точки зрения наставника. Для того чтобы проблема была разрешена, необходимо выполнить два условия. Прежде всего, у обучающегося должна быть цель, а также понимание того, что препятствует достижению этой цели. При использовании модели *GROW* задача автоматически делится на две части.

Эти принципы можно применять вне зависимости от сути проблемы. С помощью *GROW* можно решать технические задачи, выстраивать стратегии и межличностные отношения. Модель можно использовать для группы лиц, которые пытаются решить одну и ту же задачу или достичь общей цели.

Для комфортной работы наставника разработана *электронная система управления проектами Trello*.

Этот инструмент будет крайне полезен, если перед вами стоит задача организовать персональную работу или работу небольшой команды без дополнительных усилий и за минимальное время. *Trello* — это интересная система, построенная на карточках и наследующая принципы японской системы «канбан». Приложение на настоящий момент бесплатное и

устанавливается на любой смартфон. Чтобы пригласить человека в команду или назначить ответственным за задачу, достаточно просто переслать ему ссылку. Процедура регистрации простая и быстрая — через адрес электронной почты. Кроме того, *Trello* поддерживает интеграцию со многими популярными веб-сервисами.

Основное преимущество *Trello* — это возможность видеть несколько проектов, запущенных одновременно, и их состояние в текущий момент времени. Для наставника, работающего не с одним проектом и для которого важны сроки выполнения, конечная дата реализации или фиксированная цель, эта система может дать представление о ходе проектов в любой момент времени.

Для организации задач используется доска с карточками, которые распределяются по типам. Как правило, задачи разбиваются:

- на запланированные;
- на текущие;
- на выполненные.

Карточки имеют множество возможностей. В них можно проводить обсуждения, голосования, загружать файлы данных, задавать «дедлайны», назначать текстовые и цветные метки. Чтобы к любой задаче назначить исполнителя, его нужно выбрать в карточку из списка рабочей команды или просто «перетащить» справа на задачу аватар коллеги.

Важно заметить, что все члены команды видят в реальном времени изменения, вносимые в проект, и могут наблюдать состояния друг друга так же в реальном времени — онлайн или офлайн.

Данная система будет удобна в работе с небольшими проектами и просто с набором идей, которые требуют проверки.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

*Cogito ergo sum*

*Мыслю, следовательно, существую*

1. Прочитайте статью И. А. Эсауловой «Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний» [77]. Какая из моделей вам понравилась больше всего? Обоснуйте ответ.

2. Посмотрите список проектов-победителей всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества» в 2018 году (прил. 1). Какой из них вам больше всего понравился? Почему?

3. В приложении 2 вы найдете три методики для оценки системы наставничества, применяемой на государственной службе. Попробуйте заполнить эти отчеты, представляя себя в трех ролях: сначала в роли наставника, затем обучающегося и после — в роли руководителя организации, в которой реализовалась схема наставничества. Столкнулись ли вы с трудностями при их заполнении?

4. Ознакомьтесь с Кодексом наставника (прил. 3). Со всеми ли положениями вы согласны? Хотели бы что-то добавить или убрать из списка?

5. Составьте психологический портрет идеального наставника.

6. Ниже представлены афоризмы и изречения известных людей. Прочитайте их и попытайтесь составить собирательный образ наставника. Со всеми ли изречениями вы согласны? Обоснуйте свой ответ.

• Хочешь добиться расположения наставника? Дай ему возможность время от времени исправить твою ошибку (В. Брудзинский).

- Наставнику легче командовать, чем учить (Дж. Локк).
  - Многому я научился у своих наставников, еще большему — у своих товарищей, но больше всего — у своих учеников (Талмуд. Тракта́т «Таанит», 7а).
  - Весьма имеют быть наставлены те, которые сами не знают (Петр I Великий).
  - Ни один наставник не должен забывать, что его главнейшая обязанность состоит в приучении воспитанников к умственному труду и что эта обязанность более важна, нежели передача самого предмета (К. Д. Ушинский).
  - Кто берется давать наставления, должен считать себя искуснее тех, кому он их дает: малейшая его погрешность заслуживает порицания (Р. Декарт).
  - Давай наставления только тому, кто ищет знаний, обнаружив свое невежество. Оказывай помощь только тому, кто не умеет внятно высказать свои заветные думы. Обучай только того, кто способен, узнав про один угол квадрата, представить себе остальные три (Конфуций (Кун-цзы)).
  - Суфий, давая наставления своему ученику, спросил его: — Понял ли ты? — Понял, — ответил ученик. — Ты сказал неправду, ведь о понимании свидетельствовала бы радость, отразившаяся на твоём лице, а не твой ответ.
7. Прочитайте притчу. Как вы думаете, что имел в виду мудрый наставник?

### Притча

- Ученик спросил своего наставника:
- Учитель, что ты скажешь мне, если узнаешь о моем падении?
  - Вставай!
  - А если я снова упаду?
  - Я снова скажу тебе: «Вставай!»
  - И сколько же это будет продолжаться — вот так падать и подниматься?
  - Падай и поднимайся, пока жив! Те, кто упали и не поднялись, — мертвы.

8. Посмотрите на картинки ниже. Как вы думаете, на каких из них изображен наставник, а на каких — нет? Аргументируйте свой ответ.



**А**



**Б**



**В**



**Г**



**Д**



**Е**



**Ж**



**З**



**И**

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

*Nulla aetas ad descendum sera*  
*Учиться никогда не поздно*

1. *Агентство* стратегических инициатив создаст школу наставничества для молодежи. URL: <https://asi.ru/news/92909/> (дата обращения: 31.07.2018).

2. *Архипенко С. В., Маленкова Н. Л., Ахметов А. А.* Наставничество как инновация // *Сестринское дело*. 2017. № 7. С. 33—36.

3. *Атлас* новых профессий. URL: [http://atlas100.ru/upload/pdf\\_files/atlas.pdf](http://atlas100.ru/upload/pdf_files/atlas.pdf) (дата обращения: 01.08.2018).

4. *Багракова А. Я.* Наставничество в организации // *Управление развитием персонала*. 2008. № 4. С. 296—311.

5. *Баранова О. О.* Система адаптации новых сотрудников производственной компании посредством дистанционного обучения в системе e-learning // *Высшее образование сегодня*. 2013. № 12. С. 81—84.

6. *Большой словарь иностранных слов* / сост. А. Ю. Москвин. М., 2005.

7. *Бударина А. О., Малин С. В., Морозов О. Г.* Эффективность модели педагогической системы профилактики трудовой занятости учащейся молодежи в Российской Федерации: Анализ и интерпретация данных // *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта*. Сер.: Филология, педагогика, психология. 2015. № 11. С. 28—35.

8. *Владимир Путин* подписал поручение, позволяющее студентам вести образовательные кружки в школах. URL: <http://ug.ru/news/22469> (дата обращения: 02.08.2018).

9. *Головицина Ю. Б.* Клуб «Профессиональный дуэт» как одна из форм работы с молодыми специалистами // *Методист*. 2016. № 7. С. 17—22.

10. *Головичева Л.* В каком направлении идти?: наставничество как важная составляющая самореализации психолога // *Школьный психолог* — Первое сентября. 2014. № 12. С. 40—41.

11. Государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016—2020 годы». URL: <http://static.government.ru/media/files/8qqYUwwzHUxzVkh1jsKAErrx2dE4q0ws.pdf> (дата обращения: 01.08.2018).
12. *Девять* заданий министра Васильевой. URL: <https://rg.ru/2018/07/31/olga-vasileva-raskryla-podrobnosti-nacproekta-obrazovanie.html> (дата обращения: 01.08.2018).
13. *Денисова А. В.* Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом. 2005. № 19. С. 50—56.
14. *Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И.* Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник Омского университета. 2013. № 4. С. 264—268.
15. *Долгушева А. Н., Кадневский В. М., Сергиенко Е. И.* Наставничество сверстников в летнем лагере // Народное образование. 2014. № 2. С. 137—142.
16. *Дружинин В. И.* Методическая работа в образовательном учреждении // Народное образование. 2013. № 10. С. 131—140.
17. *Елькина Л. А.* Управление профессиональной адаптацией начинающих педагогов: опыт работы детского сада № 92 г. Сыктывкар // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2016. № 3. С. 41—49.
18. *Зенина Н. В., Павлова Е. В.* Отдельные аспекты индивидуально-воспитательной работы с молодыми сотрудниками уголовно-исполнительной системы // Российский следователь. 2014. № 17. С. 53—56.
19. *Зёлко А. С.* Социальное самоопределение: дистрикт вожато-го : учеб.-метод. пособие. Калининград, 2018.
20. *Зёлко А. С.* Оценка качества подготовки молодых людей для работы водителями в детско-молодежных лагерях и центрах // Повышение качества образования в современных условиях : сб. ст. / III Всероссийская научно-практическая конференция (17 ноября 2017 г., г. Якутск). Киров, 2018. С. 342—346.
21. *Зёлко А. С.* Развитие педагогического образования в Калининградской области на основе проектной деятельности // Развитие российской системы государственного управления: реалии современности, тенденции, перспективы : матер. II междунар. науч.-практ. конф. (23—25 октября 2017 г.) / сост. И. В. Мишуткина. Калининград, 2017. С. 55—57.

22. *Зёлко А. С.* Ярмарка молодежных проектов как инструмент формирования профессиональных представлений обучающихся // Профессиональные представления : сб. науч. тр. № 9 / под ред. Е. И. Рогова. Ростов н/Д, 2017. Вып. 9. С. 77—81.

23. *Зёлко А. С., Бажин К. С.* Проектная деятельность как способ развития социальной активности студентов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 4706—4710.

24. *Зоткин А. О.* Молодые учителя и будущее образование // Народное образование. 2013. № 6. С. 124—128.

25. *Карандеева А. В.* Супервизия в подготовке бакалавров социальной работы: опыт ТГПУ им. Л. Н. Толстого // Отечественный журнал социальной работы. 2014. № 2. С. 119—121.

26. *Кармадонов О. А., Степаненко А. С.* Социализация учащейся молодежи: «воспитательная функция» института образования и социальная реальность // Alma mater: Вестник высшей школы. 2012. № 10. С. 15—19.

27. *Кларин М. В.* Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. М., 2017.

28. *Комберг Б. В.* Наставник молодежи // Природа. 2014. № 6. С. 74—79.

29. *Концепция* общенациональной системы выявления и развития молодых талантов (утв. Президентом РФ 03.04.2012 г. № Пр-827). URL: <http://legalacts.ru/doc/kontseptsija-obshchenatsionalnoi-sistemy-vyuja-vlenija-i-razvitiija-molodykh/> (дата обращения: 01.08.2018).

30. *Корпус* добровольцев города Благовещенска разработал социальный проект «Доброволец-наставник». URL: <https://fadm.gov.ru/news/29337> (дата обращения: 07.08.2018).

31. *Кошелева О. Е.* Государство как наставник: воспитательные образцы для просвещенного россиянина XVIII в. // Вопросы воспитания. 2011. № 1. С. 78—91.

32. *Круглова И. В.* Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя : автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2007.

33. *Кузнецова Е. В., Костяева Н. А.* Организация наставничества — эффективная форма стимулирования непрерывного роста профессиональной компетентности педагогических работников УДО // Методист. 2016. № 6. С. 36—38.

34. *Левина Е. А.* Организация работы с молодыми специалистами: [опыт работы детского сада № 152 г. Рязани] // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2017. № 2. С. 78—86.

35. *Литвиненко Н.* Способы оформления наставничества и их правовые последствия // Трудовое право. 2015. №8. С. 61—70.
36. *Литвинова В. Е.* Научно-методическое сопровождение инновационной деятельности педагогов учреждений профессионального образования // Методист. 2013. № 1. С. 41—44.
37. *Лукиных П.* Учреждения назначают для молодых специалистов наставников. Что из этого может получиться // Справочник руководителя учреждения культуры. 2018. №4. С. 38—43.
38. *Лучшие* практики наставничества тиражируют в масштабах страны. URL: <http://минобрнауки.рф/новости/12258> (дата обращения: 10.08.2018).
39. *Ляхова Е.* Как оценить работу наставника? // Управление персоналом. 2008. № 19. С. 24—27.
40. *Макарова О. Б.* Традиция, проверенная временем // Законность. 2012. №2. С. 25—27.
41. *Методы* поиска новых идей и решений. Метод фокальных объектов. URL: <https://www.inventech.ru/pub/club/088/> (дата обращения: 12.08.2018).
42. *Метод* фокальных объектов. URL: <https://4brain.ru/blog/метод-фокальных-объектов-мфо> (дата обращения: 12.08.2018).
43. *Микляева Н. В.* Диагностика и развитие профессионального мастерства педагогов в ДОУ. М., 2008.
44. *Модель* TELL — SHOW — DO. URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/model-tell-show-do/> (дата обращения: 07.08.2018).
45. *Модель* GROW: метод наставничества. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/model-grow-metod-nastavnichestva> (дата обращения 07.08.2018).
46. *Молчанова О.* Развитие механизмов наставничества в современных моделях подготовки управленческих кадров // Проблемы теории и практики управления. 2015. №9. С. 119—124.
47. *Мычко Е. И., Амтор У., Зёлко А. С.* К вопросу о международном сотрудничестве в инновационной сфере современной высшей школы // Балтийский регион. 2011. №2 (8). С. 112—116.
48. *Наставник*, или Всеобщая система воспитания, преподающая первая основания учености : в 12 ч. Ч. 11 : О законах и привилегиях. СПб., 1792.
49. *Наставничество* (менторство). URL: <https://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo/> (дата обращения: 07.08.2018).

50. *Наставничество* на государственной гражданской службе. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (дата обращения: 08.08.2018).

51. *Наставничество*. Путь разума. URL: <http://mentori.ru/about/news/64> (дата обращения: 07.08.2018).

52. *Национальная* технологическая инициатива. URL: <https://asi.ru/nti/> (дата обращения: 01.08.2018).

53. *Ничипоренко Л. К.* Образ воспитателя в ретроспективе педагогических систем Фридриха Фребеля и Марии Монтессори // *Детский сад: теория и практика*. 2014. № 11. С. 32—41.

54. *О форуме*. URL: <https://asi.ru/nastavniki/forum/> (дата обращения: 09.08.2018).

55. *Образовательный* интенсив «Конструктор идеального наставничества». URL: <http://events.mentori.ru/> (дата обращения: 08.08.2018).

56. *Памятка* наставникам (руководителям стажировки). URL: [http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/20914\\_pamytk\\_nastavnikam.pdf](http://www.kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/20914_pamytk_nastavnikam.pdf) (дата обращения: 09.08.2018).

57. *Панфилова А. П.* Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // *Современные технологии управления*. 2016. № 12 (72). URL: <https://sovman.ru/article/7202/> (дата обращения: 13.08.2018).

58. *Педагогический* энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. М., 2003.

59. *Перечень* поручений по итогам заседания Государственного совета. URL: <http://kremlin.ru/acts/assignments/orders/51143#assignment-5> (дата обращения: 07.08.2018).

60. *Петров А. В.* Молодой специалист: проблемы адаптации // *Законность*. 2014. № 9. С. 35—40.

61. *Поднебесных Е. Л., Зёлко А. С.* Модель психолого-педагогической подготовки студентов-волонтеров в высшей школе // *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2015. Т. 7, № 7, ч. 2. С. 264—269.

62. *Поздеева С. И.* Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // *Научно-педагогическое обозрение = Pedagogical Review*. 2017. № 2 (16). С. 87—91.

63. *Пономарева Т. М.* Опыт реализации программы наставничества в отделении скорой медицинской помощи // *Главная медицинская сестра*. 2014. № 8. С. 36—43.

64. *Проектное обучение: практики внедрения в университетах* / под ред. Л. А. Евстратовой, Н. В. Исаевой, О. В. Лешукова. М., 2018.
65. *Профессиональный стандарт педагога*. URL: минобрнауки.рф/документы/3071/файл/1734/ (дата обращения: 15.07.2018).
66. *Профессиональный стандарт специалиста в области воспитания*. URL: <http://ppt.ru/docs/profstandarts/view/880> (дата обращения: 15.07.2018).
67. *Республиканский конкурс «Мой наставник»*. URL: <http://broprof.ru/03/index.php/item/665-respublikanskij-konkurs-moj-nastavnik> (дата обращения: 15.07.2018).
68. *Ростовцева Ю. В.* К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе // *Административное право и процесс*. 2014. № 5. С. 57—60.
69. *Серкова Т. П.* Тьюторство в процессе обучения // *Химия в школе*. М., 2010. № 2. С. 2—3.
70. *Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации* (утв. 1 декабря 2016 г. № 642). URL: <http://sntr-rf.ru/> (дата обращения: 01.08.2018).
71. *Теплов А. О.* Методы оценки эффективности наставничества // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2011. Вып. 28. Сент. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk\\_28.\\_sentjabr\\_2011\\_g./problem\\_i\\_ upravlenija\\_teorija\\_i\\_praktika/teplov.pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk_28._sentjabr_2011_g./problem_i_ upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf) (дата обращения: 02.08.2018).
72. *Хомутовская Н. М.* Дорога к школе: как становятся учителем // *Народное образование*. 2013. № 8. С. 241—249.
73. *Червонный М. А.* Наставничество в построении концепции педагогического сопровождения будущих педагогов в интеграционных процессах систем высшего педагогического, общего и дополнительного образования // *Научно-педагогическое обозрение = Pedagogical Review*. 2017. № 3 (17). С. 16—23.
74. *Черникова Е. А.* Личность наставника как условие профессионально-личностного становления специалиста социальной службы // *Alma mater: Вестник высшей школы*. 2012. № 9. С. 106—108.
75. *Чернышова Н. С., Пащенко Е. В.* О применении программно-методических комплексов серии «Школьный наставник» // *Начальная школа*. 2005. № 5. С. 69—75.
76. *Что такое наставничество: путь от падавана к джедаю*. URL: <https://habr.com/company/smartprogress/blog/296006/> (дата обращения: 07.08.2018).

77. *Эсаулова И. А.* Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление : электронный научно-экономический журнал. 2017. №6 (38). С. 8—13.

78. *Юриков А. А.* Летний лагерь — практическая школа воспитания. Чему дети учат своих наставников за время лагерной смены // Народное образование. 2014. №2. С. 205—211.

79. *Chao G. T.* Mentoring phases and outcomes // Journal of Vocational Behavior. 1997. №57. P. 15—28.

80. *Kram K. E.* Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, IL, 1985.

81. *Ragins B. R., Cotton J. L.* Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships // Journal of Applied Psychology. 1990. №84. P. 529—550.

82. *Scandura T. A.* Mentorship and career mobility: An empirical investigation // Journal of Organizational Behavior. 1992. №13. P. 169—174.

83. *Seibert S.* The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasiexperiment // Journal of Vocational Behavior. 1999. №54. P. 483—502.

84. *Vikaraman S. S., Mansor A. N., Hamzah M. I. M.* Mentoring and Coaching Practices for Beginner Teachers — A Need for Mentor Coaching Skills Training and Principal's Support // Creative Education. 2017. Vol. 8, №1. P. 156—159.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

*Non multa, sed multum*  
*Немного, но о многом*

*Приложение 1*

### **Победители всероссийского конкурса «Лучшие практики наставничества» в 2018 году [54]**

#### ***Номинация «Наставничество на производстве»***

В этой номинации рассматривались практики наставничества, связанные с профессиональным и карьерным развитием, передачей знаний и навыков, адаптацией к рабочему месту, коллективу, производственной среде, погружением в профессию, знакомством с компанией, отраслью; для профессиональной и социальной адаптации учащихся, которые проходят практику на предприятии без отрыва от учебы. Держатели практик: региональные компании, крупные корпорации, колледжи, сеть движения «Молодые профессионалы» (*WorldSkills Russia*) и другие организации.

#### **1-е место**

ПАО «Северсталь», Вологодская область.

Практика: совершенствование системы наставничества: наставничество, адаптация, обучение и развитие рабочих, сопровождение их работы в течение первого года.

#### **2-е место**

Группа «ЧТПЗ», Свердловская область.

Практика: наставничество в рамках дуального образования — программа «Будущее Белой металлургии».

### 3-е место

ОАО «Щекиноазот», Тульская область.

Практика: адаптация к рабочему месту, коллективу, введение в должность; профессиональная подготовка; профессиональное и карьерное развитие; дуальное обучение; социальная и профессиональная адаптация учащихся.

### *Номинация «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве»*

В этой номинации представлены практики, направленные на поддержку начинающих и действующих предпринимателей в преодолении вызовов, постановке персональных и бизнес-целей, развитии бизнеса, а также практики, связанные с развитием личных компетенций сотрудников компаний и раскрытием их потенциала, внедрением предпринимательских ценностей и подходов в корпоративную культуру. Держатели практик: федеральные институты развития, региональные инфраструктурные компании и бизнес-объединения, лидеры проектов АСИ и другие организации.

### 1-е место

Фабрика предпринимательства, Фонд поддержки и развития бизнеса, Республика Татарстан.

Практика: образовательный курс «Фабрика предпринимательства» для начинающих и действующих предпринимателей

### 2-е место

Благотворительный фонд поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ», Москва.

Практика: факультет бизнеса «КАПИТАНЫ».

### 3-е место

Курское региональное отделение общероссийской общественной организации «Женщины бизнеса», Курская область.

Практика: менторский проект «Поверь в себя».

### ***Номинация «Наставничество в социальной сфере»***

В этой номинации заявлялись практики наставничества в сфере решения социальных проблем, помощи людям в трудной жизненной ситуации, в том числе с использованием добровольческих ресурсов, а также практики профессиональной навигации. Держатели практик: волонтерские организации, социально ориентированные НКО, крупные компании в рамках корпоративной социальной ответственности, учреждения и организации социальной сферы.

#### **1-е место**

МОО «Старшие Братья Старшие Сестры», Москва.

Практика: индивидуальное наставничество для детей и подростков, находящихся в трудной жизненной ситуации.

#### **2-е место**

АНО «Центр содействия патриотическому воспитанию молодежи», Москва.

Практика: всероссийский проект «Эстафета поколений».

#### **3-е место**

АНО РЦ «Согласие», Томская область.

Практика: использование технологии наставничества в сопровождении подростков, находящихся в конфликте с окружением и законом.

### ***Номинация «Наставничество в образовании и кружковом движении»***

На данную номинацию подавали для участия практики управления траекторией развития детей и подростков, уровнем мотивации и творческой активности, побуждением к поиску уникальных решений. Наставничество как способ вдохновить на новое дело и участие в его реализации от планирования до замещения дефицитных компе-

тенций в команде инициаторов. Держатели практик: рабочая группа «Кружковое движение НТИ», Фонд «Сколково», сеть «Кванториум», сеть движения «Молодые профессионалы» (*WorldSkills Russia*) и другие организации.

### 1-е место

Центр развития робототехники, Приморский край.

Проект: сквозное наставничество в дополнительном техническом образовании на примере Центра развития робототехники.

### 2-е место

Всероссийская программа благотворительного фонда «Система» по работе с талантливыми детьми и молодежью «Лифт в будущее», Москва.

Проект: наставничество в рамках инженерно-конструкторских школ «Лифт в будущее».

### 3-е место

Государственное областное автономное учреждение дополнительного образования «Морской центр капитана Варухина Николая Геннадьевича», Новгородская область.

Проект: «Дети капитана Варухина Николая Геннадьевича».

### ***Номинация «Дети учат детей»***

Это практики наставничества с использованием интернет-технологий, в том числе практики наставничества в формате обучения детей детьми.

### 1-е место

Театр «Пиано», Нижегородская область.

Практика: школа актерского мастерства и импровизации для незлышащих детей в Нижегородской школе-интернате.

## 2-е место

ЦМИТ «СТЕМ-Байкал», Иркутская область.  
Проект: игротека НТИ.

## 3-е место

МОБУ «СОШ № 1» пгт Пойковский, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра.  
Проект: антикафе «Территория наставничества».

### *Персональные номинации*

**Гран-при «Наставник года»** — для подвижников наставничества, выпустивших несколько поколений молодых профессионалов. Победитель — командир учебно-летнего отряда ПАО «Аэрофлот», Москва.

**«Руководитель».** Руководитель предприятия (более 5000 сотрудников), лично принимающий участие в наставничестве. Победитель — генеральный директор АО «ПО «Севмаш», Архангельская область.

### *Специальные номинации*

**«Наставник чемпионов»** — электросварщик ручной сварки и инженер-технолог по сварке 3-й категории ГК «Росатом», проект «Союз чемпионов AtomSkills» — формирование нового облика рабочего и инженера через вовлечение в чемпионатное движение по методике *WorldSkills*.

**«Наставничество в государственном управлении»** — руководитель молодежных кадровых программ, Правительство Москвы.  
Проект: система наставничества Правительства Москвы.

**«Digital-наставник»** — аспирант Северо-Кавказского федерального университета, Ставропольский край.

Проект: форум разработчиков программного обеспечения — хакатон: вовлечение подростков, школьников, студентов и аспирантов в техническое творчество и программирование с применением реальных кейсов.

**«Наставник века»** — профессор кафедры пожарной техники (возраст 100 лет), Академия государственной противопожарной службы МЧС России, Москва.

Проект: «Школа педагогического мастерства».

**«Самый юный наставник»** — руководитель конкурсной площадки «САМИ» (возраст — 14 лет), Томская область.

Проект: городская конкурсная площадка «САМИ: Создаем Актив Молодежных Инициатив»: создание условий взаимного наставничества школьников в формате экономической игры с целью продвижения по социальной лестнице и обмена организаторским и творческим опытом.

**«Наставничество без границ»** — Калужская область.

Проект: ГКУК КО «Областная специальная библиотека для слепых им. Н. Островского».

**«Космический наставник»** — АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнева» (Госкорпорация «Роскосмос»), Красноярский край.

Проект: «Интегрированная система подготовки, закрепления и профессионального роста специалистов на предприятии космической отрасли».

**«Наставник на транспорте»** — ОАО «РЖД», Краснодарский край.

Проект: адаптация в должности.

**Формализованный отчет наставника  
о результатах работы лица, в отношении  
которого осуществлялось наставничество [50]**

Уважаемый наставник!

Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества

---

*(Ваши ФИО)*

---

*(ФИО лица, в отношении которого осуществлялось наставничество)*

Ваши ответы помогут при определении степени готовности лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, к самостоятельному выполнению должностных обязанностей, выявлению эффективных методов обучения и наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 — максимальная оценка, 1 — минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

<b>Вопрос</b>	<b>Оценка</b>
1. Достаточно ли было времени, проведенного вами с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовало вашим рекомендациям лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	

6. Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
7. Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров)	
• Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения	
• Освоение практических навыков работы	
• Изучение теории, выявление пробелов в знаниях	
• Освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
8. Какой из используемых вами методов обучения вы считаете наиболее эффективным (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов)	
• Самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте	
• В основном самостоятельное изучение обучаемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону	
• Личные консультации в заранее определенное время	
• Личные консультации по мере возникновения необходимости	
• Поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы	

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на ваш взгляд, знания и навыки вам удалось передать лицу, в отношении которого осуществлялось наставничество?

---



---



---

11. Использовались ли вами какие-либо дополнительные эффективные методы обучения помимо перечисленных (если да, то перечислите их)?

---

---

---

12. С учетом вышеизложенного оцените общий личностный потенциал лица, в отношении которого осуществлялось наставничество (напротив выбранной графы поставьте «+»):

Общий личностный потенциал							
Очень высокий	Высокий	Достаточно высокий	Средний	Посредственный	Довольно низкий	Низкий	Близкий к нулевому

Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество:

---

---

---

\_\_\_\_\_  
(наименование должности  
наставника)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом

ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы) (подпись сотрудника) (дата ознакомления)

**Формализованный отчет лица,  
в отношении которого осуществлялось наставничество,  
о процессе прохождения наставничества  
и работе наставника**

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества

\_\_\_\_\_ (ФИО наставника)

в отношении \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Ваши ФИО)

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В результате ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества сотрудника, на которые руководителям структурных подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 — максимальная оценка, 1 — минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Достаточно ли было времени, проведенного с вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?	
2. Как бы вы оценили требовательность наставника?	
3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по вашей специализации?	
4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по вашей должности?	

5. Насколько быстро вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри государственного органа?	
6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных вашей должностью?	
7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с вами (1 — метод почти не использовался, 10 — максимальные затраты времени)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Личные консультации в заранее определенное время</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Личные консультации по мере возникновения необходимости</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поэтапный совместный разбор практических заданий</li> </ul>	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов обучения вы считаете наиболее эффективным и почему?

---

9. Какие наиболее важные, на ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения должностных обязанностей вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

---



---



---



---

10. Кто из коллег вашего отдела, кроме наставника, особенно помог вам в период адаптации?

---

---

---

11. Какой из аспектов адаптации показался вам наиболее сложным?

---

---

---

12. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником:

---

---

---

---

(наименование должности  
наставника)

(подпись)

(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом

ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы) (подпись наставника) (дата ознакомления)

**Формализованный отчет  
руководителя структурного подразделения  
об итогах наставничества**

Уважаемый руководитель структурного подразделения!

Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества

---

*(Ваши ФИО)*

---

*(ФИО наставника)*

---

*(ФИО лица, в отношении которого осуществлялось наставничество)*

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник вашего структурного подразделения на новом месте работы. В результате ваших ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации сотрудника.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 — максимальная оценка, 1 — минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

<b>Вопрос</b>	<b>Оценка</b>
1. Насколько, по вашему мнению, лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, готово к самостоятельному исполнению должностных обязанностей?	
2. Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень профессионализма лица, в отношении которого осуществлялось наставничество?	
3. Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для нового сотрудника при прохождении наставничества? (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из параметров)	

• Помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения	
• Освоение практических навыков работы	
• Изучение теории, выявление пробелов в знаниях	
• Освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
4. Оцените, в какой мере лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, следует общепринятым правилам и нормам поведения и работы	
5. Оцените, насколько возрос уровень знаний лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества?	
6. Оцените, насколько улучшились навыки лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, в результате прохождения наставничества	
7. Оцените, насколько точно лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, соблюдает административные процедуры и принятые правила делопроизводства	

8. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного выполнения должностных обязанностей, на ваш взгляд, знания и навыки приобрело лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество?

---



---

9. Кратко опишите ваши предложения и общие впечатления от работы с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество:

---



---



---

\_\_\_\_\_  
(наименование должности наставника)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

С отчетом

ознакомлен(а)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы) (подпись сотрудника) (дата ознакомления)

### **Кодекс наставника**

1. Будьте примером. Все, что вы требуете от стажера, вы должны знать и уметь сами.
2. Постоянно работайте над повышением своего профессионального и культурного уровня.
3. Не забывайте, что наставник является руководителем процесса обучения, а не руководителем стажера.
4. Ведите диалог со стажером на равных, будьте дипломатичны.
5. Не говорите плохо об организации. Будьте лояльны.
6. Не обсуждайте со своими стажерами личные качества и недостатки ваших коллег и руководителей.
7. Не обсуждайте со своими коллегами личные качества и недостатки ваших стажеров.
8. Правильно распределяйте время работы.
9. Четко и понятно формулируйте задачи.
10. Творчески подходите к выполнению своей работы.
11. Комбинируйте различные способы обучения. Больше практики!
12. Не бойтесь признавать свои ошибки.
13. Помогайте стажеру преодолевать плохое настроение.
14. Оценивайте не личность наставляемого, а проделанную им работу.
15. Хвалите наставляемого, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
16. Уважайте мнение наставляемого.
17. Не допускайте, чтобы ваше плохое настроение сказывалось на работе с наставляемым.
18. Всегда давайте обратную связь, как положительную, так и отрицательную.

*Учебное издание*

**Зёлко** Александра Сергеевна

**MENTORING CASE:**  
компендиум для начинающих наставников

Учебно-методическое пособие

Редактор *Е. Т. Иванова*. Корректор *Е. А. Алексеева*  
Компьютерная верстка *Г. И. Винокуровой*  
Дизайн обложки *А. В. Иванов*

Подписано в печать 18.08.2018 г.  
Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 5,1  
Тираж 100 экз. Заказ 183

Издательство Балтийского федерального университета им. И. Канта  
236022, г. Калининград, ул. Гайдара, 6

УДК 378.4

ББК 74.5

348

*Рецензент*

*С. А. Даваев*, канд. пед. наук, доц. кафедры педагогики  
Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова,  
г. Элиста, почетный работник сферы молодежной политики РФ

*Рекомендовано к печати научно-методическим советом  
Института образования БФУ им. И. Канта.*

**Зёлко, А. С.**

348     **Mentoring case: компендиум для начинающих наставников : учебно-методическое пособие / А. С. Зёлко. — Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. — 81 с.**

Эта книга — пособие-путеводитель по ключевым вопросам наставничества в России. В нем раскрывается современное понимание термина, перечисляются отличительные особенности профессии наставника, освещаются нормативно-правовые вопросы наставничества. Также представлены наиболее успешные практики наставничества и мероприятия для наставников, проводимые в России. Кроме того, описан опыт, наработанный по этому вопросу в БФУ им. И. Канта (Калининград).

Пособие адресовано педагогам-организаторам, методистам, вожатым, классным руководителям, заместителям директоров по воспитательной работе, а также студентам, преподавателям и управленцам образовательных организаций и всем интересующимся практикой наставничества в образовании.

*Автор фотографии на обложке — Елена Бударкина.*

УДК 378.4

ББК 74.5

© Зёлко А. С., 2018

© БФУ им. И. Канта, 2018

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

А. С. Зёлко

MENTORING CASE:  
компендиум для начинающих наставников

Учебно-методическое пособие

Издательство  
Балтийского федерального университета им. И. Канта  
2018

УДК 378.4  
ББК 74.5  
348

*Рецензент*

*С. А. Даваев*, канд. пед. наук, доц. кафедры педагогики  
Калмыцкого государственного университета им. Б. Б. Городовикова,  
г. Элиста, почетный работник сферы молодежной политики РФ

*Рекомендовано к печати научно-методическим советом  
Института образования БФУ им. И. Канта.*

**Зёлко, А. С.**

348     **Mentoring case: компендиум для начинающих наставников : учебно-методическое пособие / А. С. Зёлко. — Калининград : Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. — 81 с.**

Эта книга — пособие-путеводитель по ключевым вопросам наставничества в России. В нем раскрывается современное понимание термина, перечисляются отличительные особенности профессии наставника, освещаются нормативно-правовые вопросы наставничества. Также представлены наиболее успешные практики наставничества и мероприятия для наставников, проводимые в России. Кроме того, описан опыт, наработанный по этому вопросу в БФУ им. И. Канта (Калининград).

Пособие адресовано педагогам-организаторам, методистам, вожатым, классным руководителям, заместителям директоров по воспитательной работе, а также студентам, преподавателям и управленцам образовательных организаций и всем интересующимся практикой наставничества в образовании.

*Автор фотографии на обложке — Елена Бударкина.*

УДК 378.4  
ББК 74.5

© Зёлко А. С., 2018  
© БФУ им. И. Канта, 2018

БАЛТИЙСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. ИММАНУИЛА КАНТА

А. С. Зёлко

MENTORING CASE:  
компендиум для начинающих наставников

Учебно-методическое пособие

Издательство  
Балтийского федерального университета им. И. Канта  
2018