

УДК 378.046.4

Людмила Сергеевна ДУБОВАЯ, кандидат экономических наук, доцент, заведующая отделом менторского сопровождения управленческих кадров Кузбасского регионального института повышения квалификации и переподготовки работников образования, г. Кемерово

Оценка результативности менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций

Решение задачи повышения качества управления образовательными организациями для достижения национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации в сфере образования напрямую зависит от совершенствования профессиональной компетентности руководящих работников. Одним из ключевых ресурсов повышения компетентности руководящих работников школ в контексте достижения важнейших задач государственной политики в сфере образования является менторство как новый вид управленческого наставничества. Однако в научной литературе отсутствует единый подход к оценке результативности менторства, а тем более руководящих работников образовательных организаций, так как общественно-профессиональный институт менторства еще не сформировался в нашей стране и слабо развит в системе образования. В статье на основе анализа методов, моделей, критериев и показателей оценки результативности менторства и деятельности менторов разработан критериально-оценочный аппарат результативности взаимодействия руководящего работника-ментора и руководящего работника-менти по вопросам управленческой деятельности в сфере образования. Критериально-оценочный аппарат включает критерии и показатели оценки результата и процесса взаимодействия ментора и менти. Представленный подход оценки результативности менторства руководящих работников образовательных организаций позволяет оценивать основной результат работы менторской пары: развитие профессиональных управленческих компетенций менти для успешного выполнения стандартных трудовых функций и действий в соответствии с профессиональными затруднениями или дополнительных профессиональных компетенций для нестандартных управленческих решений в соответствии с профессиональными запросами.

Ключевые слова: руководящие работники; менторство; ментор; менти; критерии; показатели.

Lyudmila S. DUBOVAYA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Mentoring Management Personnel, Kuzbass Regional Institute of Advanced Training and Retraining of Education Workers, Kemerovo

Evaluation of Efficacy of Mentoring Support for Senior Employees of Educational Organizations

The article deals with the analysis of methods, models, criteria, and indicators of evaluating the efficacy of mentoring activities, and introduces the criterion-evaluation apparatus of efficacy of interaction of a senior employee-mentor and a senior employee-mentee on the crucial issues of management activities within education. This approach includes both the evaluation of the result and the process of interaction between the mentor and the mentee, allowing to evaluate the main result of the work of a mentoring couple: the development of professional managerial competencies of the mentee for the successful performance of standard work functions and actions in accordance with professional difficulties, or additional professional competencies for non-standard management decisions in accordance with professional requests.

Keywords: managers, mentoring, mentor, mentee, criteria, indicators.

Для достижения национальных целей и стратегических задач развития Российской Федерации в сфере образования [7; 14; 15] повышение качества управления образовательными организациями является одной из приоритетных задач. Успешное управление образовательными организациями (ОО), нацеленное на достижение нового качества образования, напрямую зависит от профессиональной компетентности руководящих работников.

Требования к профессиональным компетенциям современных руководителей образовательных организаций со стороны учредителя и общества существенно трансформировались. В связи с цифровизацией и автономизацией, тенденциями по изменению модели управления сетью ОО на региональном уровне и, как следствие, трансформацией самой ОО путем преобразования в образовательный комплекс с реализацией разного вида основных и дополнительных образовательных программ меняется и функционал самого руководителя.

Современный руководитель ОО должен быть лидером, эффективным управленцем, грамотным финансистом, творческим, ответственным, обладающим хорошими организаторскими способностями и высокими нравственными качествами. Умение определить цели своей организации и разработать стратегию развития в рамках современных тенденций образования и государственной политики, создать комфортные условия для работы и непрерывного профессионального развития педагогического коллектива — ключевые компетенции сегодняшнего руководителя системы образования.

Не решив вопрос повышения компетентности руководящих работников школ, невозможно совершенствовать систему общего образования, обеспечить глобальную конкурентоспособность отечественного образования и достичь национальных и стратегических целей развития в сфере образования — вхождения в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования и воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности.

Одним из ключевых ресурсов повышения компетентности руководящих работников школ в контексте достижения ключевых задач государственной политики в сфере образования является неформальное образование, а именно: организация профессиональных коммуникаций между руководящими работниками, обмен опытом, распространение лучших практик управленческой деятельности, внедрение наставничества как «горизонтального обучения» по системе P2P (англ. *peer-to-peer* — «равный равному», обучение внутри профессиональных сообществ руководителей образовательных организаций).

Система наставничества в образовании в разных видах существует уже не одно десятилетие. В 2020 году

в сфере образования Кузбасса деятельность общественно-профессионального института наставничества получила новое развитие. Приказом министерства образования и науки Кузбасса от 10.06.2020 № 988 утверждена новая редакция Положения об общественно-профессиональном институте наставничества в образовательных учреждениях Кемеровской области — Кузбасса [12], и разработаны методические рекомендации по применению различных видов наставничества [5]. Функционирование общественно-профессионального института наставничества предполагает выделение, кроме традиционного наставничества (работа с молодыми специалистами), еще следующих видов: менторство, тьюторство, коучинг.

Каждый из представленных видов наставничества предполагает решение определенного круга задач и проблем профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов педагогических и руководящих работников.

Менторство — это новый вид управленческого наставничества, который трансформировался в сферу образования из бизнеса [13] и уже показал свою результативность в Москве, Ростове-на-Дону [4; 8; 16].

В Кузбассе менторство в сфере образования рассматривается как взаимодействие опытного руководящего работника-ментора и руководящего работника, испытывающего потребность в разрешении профессиональных затруднений, развитии профессиональных компетенций, — менти, в процессе которого через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, происходит передача управленческого опыта и знаний от одного руководящего работника к другому и развитие профессиональных компетенций, в том числе дополнительных профессиональных компетенций для нестандартных управленческих задач [5].

Эффективность менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций в значительной степени зависит от того, насколько хорошо организованы оценка результативности данного взаимодействия, своевременная идентификация и устранение недостатков и слабых мест.

Так как общественно-профессиональный институт менторства еще не сформировался в нашей стране и слабо развит в системе образования, единый подход к оценке результативности менторства, а тем более руководящих работников образовательных организаций еще не выработан.

Цель исследования — на основе анализа методов, моделей, критериев и показателей оценки результативности менторства и деятельности менторов разработать критериально-оценочный аппарат результативности менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций.

В Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого менторство реализуется как

форма обеспечения профессионального становления, развития и должностной адаптации новых сотрудников университета [7]. Согласно положению об оценке деятельности менторов (о поощрении менторов по результатам работы), для оценки их деятельности можно использовать различные способы: бенчмаркинг, структурированную оценку и др.

Бенчмаркинг основывается на использовании информации об оценке менторской деятельности в других университетах. Данная информация является эталоном для сопоставления результатов оценки деятельности своих менторов.

Поддерживая опыт реализации менторства в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого, считаем, что бенчмаркинг является достаточно полезным инструментом оценки эффективности деятельности менторов, однако он не всегда дает достаточный уровень детализации или содержательности оценок [7]. При этом бенчмаркинг можно применять при достаточно высоком уровне схожести менторской деятельности в эталонном и оцениваемом университете, что не всегда можно наблюдать в образовательной организации из-за различий в условиях деятельности.

Для того чтобы получить предельно точный результат оценки эффективности деятельности менторов, предлагается использовать структурированную оценку, представленную двумя типами: оценка процесса и оценка результатов.

Оценка процесса как вид оценки сосредоточена на полноте и качестве выполнения действий, которые были запланированы, а также на том, как процесс рассматривается участниками, и необходимо ли вносить изменения с целью устранения возникших проблем. Для оценки процесса могут быть использованы такие инструменты, как интервьюирование, опросы и отчеты о выполнении программы менторства. Данные инструменты оценивают следующие показатели: длительность взаимодействия; частота и длительность встреч; виды деятельности, осуществляемые совместно или по указанию ментора; совместимость в психоэмоциональном плане; восприятие отношений ментором и подопечным.

Такой вид оценки, как оценка результатов, сосредоточен на эффекте от менторской деятельности. Методика оценки направлена на сравнение результатов деятельности сотрудников с менторской поддержкой с результатами деятельности сотрудников без менторской поддержки. То есть качество работы ментора — это результативность деятельности его подопечного. Для оценки результата могут быть использованы не только оценка выполнения плановых показателей, но и интервьюирование, опросы и отчеты (отчет подопечного о результатах своей деятельности; отчет ментора о работе подопечного; отчет принимающего подразделения о результатах научной деятельности) [7].

В пособии для менторов «Равный равному» [9] также акцент делается на двух типах оценивания менторинга: оценка процесса и оценка результатов. Оценка процесса направлена на рефлексию самого характера отношений, на оценку того, насколько при взаимодействии прослеживалось доверие, открытость, искренность, вдохновение ментора и менти к личному и профессиональному развитию. Оценка результата нацелена на определение того, помогал ли менторинг в решении проблем, возникающих на пути к достижению целей.

Авторы пособия «Равный равному» [9] считают, что оценивание менторинга должно регулярно происходить в процессе менторинга и во время завершающей беседы (финальная эволюция). Для этого можно использовать следующие методы: обратная связь; регулярное проговаривание успехов и прогресса для увеличения мотивации у менти; своевременное указание слабых мест и нюансов, которые можно улучшить; сбор количественных данных, указывающих на качество менторинга.

В руководстве для менторов, подготовленном в рамках проекта организации по развитию сектора малых и средних предприятий (ODIMM) «Бизнес-академия для женщин» [9], указано, что по окончании программы менторинга ментор составляет «Отчет ментора о результатах работы подопечного», а подопечный — «Отчет подопечного о процессе прохождения менторства и работе ментора». Отчет ментора о результатах работы подопечного включает оценку степени готовности подопечного к самостоятельному ведению и развитию бизнеса по шкале от 1 до 10. По аналогии и с использованием этой же шкалы дается оценка процесса менторства и ментора в отчете подопечного о процессе прохождения менторства и работе ментора.

В компании Росатом [11] по итогам менторства менти оценивает достигнутые результаты путем заполнения опросного листа «Оценка результатов развития». Предлагаемая форма для подведения итогов развития заполняется по желанию и включает такие вопросы, как:

- Насколько участие в программе было для Вас эффективно?
- Вклад ментора в достижение поставленных целей программы?
- Насколько эффективно Вы использовали отведенное для очных встреч время ментора?
- Насколько Вы ощущаете свою готовность к будущим задачам, возможному карьерному перемещению?
- Каково Ваше желание участвовать в следующем цикле менторинга с другими руководителями?
- Какие достижения в отношении своего прогресса за время программы Вы можете особо отметить?
- Какими достижениями в отношении своего прогресса за время программы Вы довольны в меньшей степени?

В свою очередь, ментор по окончании программы менторства заполняет бланк «Оценка результатов развития и взаимодействия в программе менторинга», который включает следующие вопросы:

- Как Вы оцениваете прогресс в достижении целей развития менти?
- Насколько эффективно менти использовал время, которое ментор выделял для очных встреч?
- Видите ли Вы в своем менти потенциал к развитию?
- Насколько менти готов к будущим задачам, возможному карьерному перемещению?
- Какие успехи менти за время программы Вы хотели бы отметить?
- На какие особенности менти Вы считаете важным обратить внимание при планировании его карьеры (сильные стороны/ слабые стороны)?

Можно констатировать, что в контексте поставленных вопросов в компании Росатом проводится оценка менторства с позиции оценки процесса и результата.

Поскольку менторство является типом управленческого наставничества, то считаем целесообразным остановиться далее на анализе моделей оценки качества работы наставника и наставнической деятельности.

Коллектив авторов в работе [2] предполагает, что оценка эффективности наставничества может осуществляться путем расчета интегральных критериев и показателей по следующим направлениям:

1. Качество программы наставничества:
 - оценка удовлетворенности стажеров мероприятиями программы;
 - проведение контроля знаний после окончания прохождения программы наставничества;
 - выявление степени прироста в уровне развития компетенций после прохождения программы наставничества;
 - выявление степени достижения поставленных целей программы.
2. Организация и реализация мероприятий по наставничеству:
 - оценка организации наставничества — выявление степени соответствия запланированного и реализованного;
 - оценка качества работы наставника со стажером.
3. Затраты на реализацию программы наставничества:
 - оценка затрат на мероприятия программы наставничества.
4. Лучшие практики в области обучения, развития и адаптации:
 - сравнение показателей с лучшими практиками в области обучения, развития и адаптации других компаний, а также дочерних организаций и подразделений внутри одной организации.

О. С. Бутенко и В. С. Бутенко [1] считают, что для оценки эффективности наставничества наиболее важ-

ными являются экономические и социально-психологические показатели. А также необходимо учитывать особенности, напрямую влияющие на экономическую и социально-психологическую составляющие эффективности. Ученые к таким особенностям относят: степень достижения цели наставничества; то, что объектом оценки выступают не только новый сотрудник (ученик) и его навыки, но и сам наставник; наставничество как социальный институт влияет на всю систему управления персоналом; оценка эффективности должна осуществляться не только по конечным результатам, но и поэтапно, по мере прохождения обучения.

По результатам проведенного исследования считаем, что оценка результативности менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций должна основываться на следующих принципах:

- простота сбора информации для проведения оценки;
- показательность, расчеты должны показывать, какие результаты достигнуты в менторстве как для менти, так и для образовательной организации;
- предоставлять обратную связь и достоверную информацию менторам и координаторам менторства о процессе менторства и его результатах;
- своевременно идентифицировать проблемы, возникающие при взаимодействии ментора с менти по вопросам управленческой деятельности.

Опираясь на работы [1; 2; 7; 9–11], а также на основные задачи и ожидаемые результаты менторского сопровождения руководящих работников образовательных организаций, а именно: развитии профессиональных управленческих компетенций для успешного выполнения стандартных трудовых функций и действий в соответствии с профессиональными затруднениями или дополнительных профессиональных компетенций для нестандартных управленческих решений в соответствии с профессиональными запросами, подтвержденном повышением качества образовательных результатов обучения и/или условий осуществления образовательной деятельности [3], предлагаем осуществлять оценку результативности менторства руководящих работников образовательных организаций по двум направлениям: оценка процесса и оценка результатов.

Оценка процесса включает рефлексию самого характера отношений, насколько они были полны доверия, взаимного уважения, открытости, искренности и направлены на развитие профессиональных компетенций руководящего работника-менти. Основываясь на базовых принципах менторства (взаимное уважение и признание компетентности друг друга; равнозначное партнерство; взаимное доверие и вовлеченность), а также обязанностях ментора [5], можно выделить следующие критерии для оценки процесса менторства:

- 1) достаточность времени при взаимодействии с ментором;
- 2) взаимное уважение и признание компетентности друг друга при взаимодействии;
- 3) развивающая обратная связь при взаимодействии с ментором;
- 4) равнозначность и партнерство при взаимодействии с ментором;
- 5) доверие при взаимодействии с ментором;
- 6) вовлеченность ментора в менторство;
- 7) вовлеченность менти в менторство.

Показатели, которые дают возможность оценить выделенные критерии, представлены в таблице 1.

Для каждого критерия оценки процесса менторства применяется весовой коэффициент, так как не все критерии имеют одинаковое значение для менти.

На основании выделенных критериев и показателей их оценки можно рассчитать уровень удовлетворенности менти менторством как средневзвешенный показатель суммы произведения веса критерия и значения критерия. Значение каждого критерия устанавливается менти в ходе заполнения опросного листа о взаимодействии с ментором. Значение показателей определяется на основании ответа из предложенных вариантов менти на каждый вопрос путем перевода ответа на каждый вопрос в баллы.

Таблица 1

Критерии и показатели оценки результативности взаимодействия ментора и менти как процесса

Критерий	Показатель
1. Достаточность времени при взаимодействии с ментором	Степень достаточности времени при взаимодействии с ментором
2. Взаимное уважение и признание компетентности друг друга при взаимодействии	Степень комфортности при взаимодействии с ментором
3. Развивающая обратная связь при взаимодействии с ментором	Наличие развивающей обратной связи
4. Равнозначность и партнерство при взаимодействии с ментором	Требовательность ментора к менти
5. Доверие при взаимодействии с ментором	Степень доверия при взаимодействии с ментором
6. Вовлеченность ментора в менторство	Заинтересованность ментора в достижении цели менторства
7. Вовлеченность менти в менторство	Желание участвовать в менторстве повторно

Таблица 2

Критерии и показатели оценки результатов взаимодействия ментора и менти

Критерий	Показатель
1. Достижение поставленной (-ых) цели (целей) менторства	Степень достижения поставленной (-ых) цели (целей) менторства
2. Ценность для менти полученных в ходе менторства знаний	Степень важности для менти полученных в ходе менторства знаний для эффективной работы по определенному направлению
3. Ценность для менти полученных в ходе менторства навыков	Степень важности для менти полученных в ходе менторства навыков для эффективной работы по определенному направлению
4. Достижение менти желаемой результативности в ходе менторства	Развитие профессиональных компетенций, подтвержденное повышением качества образовательных результатов обучения и/или условий осуществления образовательной деятельности
5. Эффективность управленческой деятельности менти	Повышение эффективности управленческой деятельности менти по направлению взаимодействия с ментором
6. Результативность деятельности образовательной организации по направлению взаимодействия менти с ментором	Повышение результативности деятельности образовательной организации по направлению взаимодействия менти с ментором

Для расчета показателей и оценки критериев, которые дают возможность оценить процесс менторства, менти в ходе заполнения опросного листа о взаимодействии с ментором могут быть заданы, например, следующие вопросы:

- Достаточно ли, на Ваш взгляд, ментор уделит Вам времени для получения знаний и навыков?
- Можете ли Вы сказать, что взаимодействие с ментором было для Вас комфортным?
- Считаете ли Вы, что регулярная обратная связь способствовала Вашему профессиональному развитию?
- Можете ли Вы сказать, что ментор был требователен к Вам?
- Можете ли Вы сказать, что Вам было легко общаться с ментором и Вы были искренним?
- Можете ли Вы сказать, что ментор был заинтересован в достижении цели взаимодействия?
- Готовы ли Вы участвовать в менторстве с другим ментором?

Несмотря на важность оценки самого процесса менторства и деятельности ментора, наиболее важной является оценка результатов менторства, поскольку именно она в значительной степени характеризует эффективность менторства руководящих работников образовательных организаций. Оценка результатов фокусируется на том результате, который достигает менти при взаимодействии с ментором.

Основные критерии и показатели оценки результатов менторства руководящих работников образовательных организаций представлены в таблице 2.

Для расчета показателей и оценки критериев, которые дают возможность оценить результат менторства, менти в ходе заполнения опросного листа о взаимодействии с ментором могут задаваться, например, следующие вопросы:

- Какие цели (цель) были достигнуты в менторстве?
- Какие цели (цель) не были достигнуты в менторстве?
- Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для эффективной работы по данному направлению Вам удалось освоить благодаря взаимодействию с ментором?
- Какие результаты от взаимодействия с ментором, направленные на повышение качества образовательных результатов обучения и/или условий осуществления образовательной деятельности, были получены?
- Укажите, в чем и насколько повысилась эффективность Вашей управленческой деятельности в результате взаимодействия с ментором?
- Укажите, в чем и насколько повысилась результативность деятельности образовательной организации по направлению Вашего взаимодействия с ментором?

Результат взаимодействия ментора и менти всегда привязан к цели менторства и определенным по-

казателям результативности образовательной организации по направлению взаимодействия ментора и менти.

Поэтому очень важно правильно определить показатели результативности образовательной организации, которые необходимо измерять как до, так и после взаимодействия ментора и менти.

Таким образом, разработанный критериально-оценочный аппарат результативности взаимодействия ментора и менти по вопросам управленческой деятельности в сфере образования, включающий критерии и показатели оценки результатов взаимодействия, а также критерии и показатели оценки взаимодействия как процесса, позволяет оценивать основной результат работы менторской пары, выраженный в развитии профессиональных управленческих компетенций менти для успешного выполнения стандартных трудовых функций и действий в соответствии с профессиональными затруднениями или дополнительных профессиональных компетенций для нестандартных управленческих решений в соответствии с профессиональными запросами и подтвержденный повышением качества образовательных результатов обучения и/или условий осуществления образовательной деятельности.

Список литературы

1. Бутенко, О. С. Модели оценки качества работы наставника / О. С. Бутенко, В. С. Бутенко // *Современные проблемы науки и образования*. — 2016. — № 2. — Текст : электронный. — URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=24427> (дата обращения: 07.03.2021).
2. Гедулянова, Н. С. Рациональная модель системы наставничества как условие эффективного управления персоналом в российской организации / Н. С. Гедулянова, Л. В. Горювая, Е. В. Богданович // *Образовательные ресурсы и технологии*. — 2013. — № 2. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ratsionalnaya-model-sistemy-nastavnichestva-kak-uslovie-effektivnogo-upravleniya-personalom-v-rossiyskoy-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2021).
3. Дубовая, Л. С. Менторство как ресурс профессионального развития руководящих работников школ / Л. С. Дубовая, А. А. Давыденко // *Отечественная и зарубежная педагогика* — 2020. — № 5. — Т. 1. — Текст : электронный. — URL: http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP_5_71_1_2020.pdf (дата обращения: 07.03.2021).
4. Илюхина, В. Ментор — значит наставник? / В. Илюхина // *Учительская газета*. — 2017. — № 10. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/69068> (дата обращения: 07.03.2021).
5. *Методические рекомендации по применению различных видов наставничества в общественно-профессиональном институте наставничества*. — Текст : электронный. — URL: <https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86CD5IAvbYQ9DxXMUUnU1T/view> (дата обращения: 07.03.2021).

6. Паспорт национального проекта «Образование»: [утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16]. — Текст : электронный. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308 (дата обращения: 07.03.2021).

7. Положение об оценке деятельности менторов (оощрени менторов по результатам работы). — Текст : электронный. — URL: https://5-100.spbstu.ru/userfiles/files/15_Polozhenie-ob-otsenke-deyatelnosti-mentorov.docx (дата обращения: 07.03.2021).

8. Полякова, Л. Мастера делает практика. Менторство как новый социальный институт московской системы образования / Л. Полякова // Учительская газета. — 2017. — № 33. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/71237> (дата обращения: 07.03.2021).

9. Пособие для менторов «Равный равному». — Текст : электронный. — URL: <http://youth-worker.org.ua/downloads/posibnik-dlya-mentoriv-rivnij-rivnomu> (дата обращения: 07.03.2021).

10. Пособие для менторов. Новые горизонты. — Текст : электронный. — URL: <http://thenewhorizons.org/wp-content/uploads/2017/02/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D0%9D%D0%93%D1%80%D1%83%D1%81.pdf> (дата обращения: 07.03.2021).

11. Пособие ментора. Программа менторинга. — Текст : электронный. — URL: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora> (дата обращения: 07.03.2021).

12. Приказ министерства образования и науки Кузбасса от 10.06.2020 № 988 «О внесении изменений в приказ департамента образования и науки Кемеровской области от 16.04.2015 № 809 «Об утверждении положения об общественно-профессиональном институте наставничества в образовательных учреждениях Кемеровской области»». — Текст : электронный. — URL: <https://ipk.kuz-edu.ru/index.php/8-kategoriya/82-assotsiatsii-uchitelej-blok> (дата обращения: 07.03.2021).

13. Руководство по менторству / Центр IRIS. — Текст : электронный. — URL: www.sud.gov.kz/system/files_force/page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc (дата обращения: 07.03.2021).

14. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (ред. от 21.07.2020). — Текст : электронный. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432 (дата обращения: 07.03.2021).

15. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». — Текст : электронный. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927 (дата обращения: 07.03.2021).

16. Эффективный руководитель — эффективная организация : информац.-метод. сб. / под ред.

М. А. Гвозденко. — Ростов-на-Дону, 2018. — 58 с. — Текст : электронный. — URL: <https://rostov-gorod.ru/upload/medialibrary/03f/2.pdf> (дата обращения: 07.03.2021).

References

1. Butenko, O. S. Modeli ocenki kachestva raboty nastavnika / O. S. Butenko, V. S. Butenko // *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*. — 2016. — № 2. — Текст : электронный. — URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=24427> (дата обращения: 07.03.2021).

2. Gedulyanova, N. S. Racional'naya model' sistemy nastavnichestva kak uslovie effektivnogo upravleniya personalom v rossijskoj organizacii / N. S. Gedulyanova, L. V. Gorovaya, E. V. Bogdanovich // *Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii*. — 2013. — № 2. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ratsionalnaya-model-sistemy-nastavnichestva-kak-uslovie-effektivnogo-upravleniya-personalom-v-rossijskoj-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2021).

3. Dubovaya, L. S. Mentorstvo kak resurs professional'nogo razvitiya rukovodyashchih rabotnikov shkol / L. S. Dubovaya, A. A. Davydenko // *Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika*. — 2020. — № 5. — Т. 1. — Текст : электронный. — URL: http://ozp.instrao.ru/images/2020/OZP_5_71_1_2020.pdf (дата обращения: 07.03.2021).

4. Ilyuhina, V. Mentor — znachit nastavnik? / V. Ilyuhina // *Uchitel'skaya gazeta*. — 2017. — № 10. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/69068> (дата обращения: 07.03.2021).

5. Metodicheskie rekomendacii po primeneniyu razlichnyh vidov nastavnichestva v obshchestvenno-professional'nom institute nastavnichestva. — Текст : электронный. — URL: <https://drive.google.com/file/d/1DX86jK0XCQ86GD5IAvbYQ9DxXMyUnU1T/view> (дата обращения: 07.03.2021).

6. Pasport nacional'nogo proekta «Образование»: [utverzhen prezidiumom Soveta pri Prezidente Rossijskoj Federacii po strategicheskomu razvitiyu i nacional'nyim proektam, protokol ot 24.12.2018 № 16]. — Текст : электронный. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308 (дата обращения: 07.03.2021).

7. Polozhenie ob ocnke deyatelnosti mentorov (o pooshchrenii mentorov po rezul'tatam raboty). — Текст : электронный. — URL: https://5-100.spbstu.ru/userfiles/files/15_Polozhenie-ob-otsenke-deyatelnosti-mentorov.docx (дата обращения: 07.03.2021).

8. Polyakova, L. Mastera delaet praktika. Mentorstvo kak novyj social'nyj institut moskovskoj sistemy obrazovaniya / L. Polyakova // *Uchitel'skaya gazeta*. — 2017. — № 33. — Текст : электронный. — URL: <http://www.ug.ru/archive/71237> (дата обращения: 07.03.2021).

9. Posobie dlya mentorov «Ravnyj ravnomu». — Текст : электронный. — URL: <http://youth-worker.org.ua/downloads/posibnik-dlya-mentoriv-rivnij-rivnomu> (дата обращения: 07.03.2021).

10. Posobie dlya mentorov. Novye gorizonty. — Текст : электронный. — URL: <http://thenewhorizons.org/wp-content/uploads/2017/02/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%80>

[%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D0%9D%D0%93_%D1%80%D1%83%D1%81.pdf](#) (data obrashcheniya: 07.03.2021).

11. *Posobie mentora. Programma mentoringa.* — Tekst : elektronnyj. — URL: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora> (data obrashcheniya: 07.03.2021).

12. *Prikaz ministerstva obrazovaniya i nauki Kuzbassa ot 10.06.2020 № 988 «O vnesenii izmenenij v prikaz departamenta obrazovaniya i nauki Kemerovskoj oblasti ot 16.04.2015 № 809 «Ob utverzhenii polozheniya ob obshchestvenno-professional'nom institute nastavnichestva v obrazovatel'nyh uchrezhdeniyah Kemerovskoj oblasti».* — Tekst : elektronnyj. — URL: <https://ipk.kuz-edu.ru/index.php/8-kategoriya/82-assotsiatsii-uchitelej-blok> (data obrashcheniya: 07.03.2021).

13. *Rukovodstvo po mentorstvu / Centr IRIS.* — Tekst : elektronnyj. — URL: www.sud.gov.kz/system/files_force/

[page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc](#) (data obrashcheniya: 07.03.2021).

14. *Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 07.05.2018 № 204 «O nacional'nyh celyah i strategicheskikh zadachah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2024 goda»* (red. ot 21.07.2020). — Tekst : elektronnyj. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432 (data obrashcheniya: 07.03.2021).

15. *Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21.07.2020 № 474 «O nacional'nyh celyah razvitiya Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda».* — Tekst : elektronnyj. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927 (data obrashcheniya: 07.03.2021).

16. *Effektivnyj rukovoditel' — effektivnaya organizaciya : informac.-metod. sb. / pod red. M. A. Gvozdenko.* — Rostov-na-Donu, 2018. — 58 s. — Tekst : elektronnyj. — URL: <https://rostov-gorod.ru/upload/medialibrary/03f/2.pdf> (data obrashcheniya: 07.03.2021). 🌲

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

А. С. Макаренко утверждал, что ученики простят своим учителям и строгость, и сухость, и даже придиричивость, но не простят плохого знания дела: «Я на опыте пришел к убеждению, что решает вопрос мастерство, основанное на умении, на квалификации». Педагогическая биография учителя индивидуальна. Не каждый и не сразу становится мастером. У некоторых на это уходят многие годы. Случается, что отдельные педагоги, к сожалению, так и остаются в разряде посредственных.

Профессиональное мастерство приходит к тому учителю, который опирается в своей деятельности на научную теорию. Естественно, что при этом он встречается с рядом трудностей. Во-первых, научная теория — это упорядоченная совокупность общих законов, принципов и правил, а практика всегда конкретна и ситуативна. Применение теории на практике требует уже некоторых навыков теоретического мышления, которыми учитель нередко не располагает. Во-вторых, педагогическая деятельность — это целостный процесс, опирающийся на синтез знаний (по философии, педагогике, психологии, методике и др.), тогда как знания учителя зачастую как бы разложены «по полочкам», т. е. не доведены до уровня обобщенных умений, необходимых для управления педагогическим процессом. Это приводит к тому, что учителя часто овладевают педагогическими умениями не под влиянием теории, а независимо от нее, на основе житейских донаучных, обыденных представлений о педагогической деятельности.

Педагогика много веков развивалась преимущественно как наука нормативная и представляла собой собрание более или менее полезных практических рекомендаций и правил воспитания и обучения. Одни из них касаются элементарных приемов работы и не нуждаются в теоретическом обосновании, другие вытекают из закономерностей педагогического процесса и конкретизируются по мере развития теории и практики. Нормативы независимо от их характера — традиционные и инструктивные, условные и безусловные, эмпирические и рациональные — являются прикладной частью педагогики. Во многих случаях без знания нормативных положений трудно решить совсем несложную педагогическую задачу. Нельзя требовать, чтобы каждый шаг педагогической деятельности был творческим, неповторимым и всегда новым. Однако столь же велик может быть и вред педагогических нормативов. Рецептность, косность, шаблон, неприязнь к педагогической теории, догматизм педагогического мышления, ориентация на методические установки свыше, непонимание чужого положительного опыта — вот далеко не полный перечень недостатков, источником которых является усвоение нормативов без знания диалектической природы педагогического процесса.

Обобщенные в теории знания о структуре педагогической деятельности исключают неправомерные решения, позволяют действовать без лишних затрат энергии, без изнурительных проб и ошибок. В деятельности учителя, как в фокусе, сходятся все нити, идущие от педагогической науки, реализуются в конечном счете все добываемые ею знания. «Открытие, сделанное ученым, — писал В. А. Сухомлинский, — когда оно оживает в человеческих взаимоотношениях, в живом порыве мыслей и эмоций, предстает перед учителем как сложная задача, решить которую можно многими способами, и в выборе способа, в воплощении теоретических истин в живые человеческие мысли и эмоции как раз и заключается творческий труд учителя».

Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. — М.: Школа-Пресс, 1997.