



**КонсультантПлюс**

"Концепция развития наставничества в  
Российской Федерации"  
(одобрена Президиумом РАО 29.06.2023)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Дата сохранения: 12.09.2023

Одобрена  
на президиуме РАО  
29 июня 2023 года

## КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### Введение

Назначение данной концепции - представить стратегию развития наставничества в различных социокультурных и профессиональных сферах российского общества: на производстве, в образовании, в научных, военно-технических и др. областях. Наставничество - универсальный механизм обеспечения личностно-профессиональной социализации индивида, социально-педагогическая технология организации и сопровождения его личностного, профессионального развития, мотивации, роста, мастерства, формирования духовно-нравственных и гражданско-патриотических качеств.

Многообразие функций наставничества, форм его осуществления, задач, решаемых в ходе наставнической деятельности, обуславливает создание концепции и критериальной основы, раскрывающих сущностные характеристики наставничества и позволяющих выявлять эффективные наставнические практики, перспективные идеи развития наставничества в различных сферах.

Система наставничества пока не сложилась. Отсутствует координация между различными элементами наставничества, в том числе в системе непрерывного образования. Имеются проблемы дефицита квалифицированных кадров, готовых вести целевую подготовку наставников. Не разработаны теоретико-методологические основы наставнической деятельности с учетом современных экономических, геополитических и социально-культурных условий. Недостаточно изучены позитивные мировые практики наставничества.

Требуется обоснование теории и практики наставничества с позиций педагогики, психологии, социальной педагогики, педагогического менеджмента, координация теории и имеющейся практики наставничества.

Все это повышает актуальность разработки и внедрения концептуальных идей развития наставничества на основе исторического анализа, инновационных педагогических подходов, современных методологических принципов, социокультурных реалий и прогнозирования.

В представленной концепции наставничество рассматривается как форма воспроизводства человеческого капитала, непрерывного образования, специфический вид социально-педагогической деятельности.

### Наставничество: новые вызовы и перспективы

Наставничество - древнейший способ передачи опыта, возникший до появления образовательных систем с характерными для них программами и формами организации обучения, четким распределением функций обучающего и обучаемого и т.п. Наставничество не является в чистом виде "обучением" или "воспитанием". Это - в действительности сложный симбиоз личного влияния зрелого носителя опыта и духовно-нравственных качеств на лично и профессионально развивающегося человека, в том числе через различные формы их совместной деятельности.

В отличие от традиционного профессионального обучения наставничество - всегда внутренне мотивированная форма взаимодействия, посредничества, сотрудничества как со стороны наставника, так и со стороны его подопечного: они оба нуждаются друг в друге, оба реализуют себя благодаря этому взаимодействию. Даже если наставник является формально назначенным куратором, его эффективность во многом зависит от того, в какой мере ему удастся сделать отношения со своим подопечным неформальными, межличностными, стать для него значимой личностью. Если традиционно учитель доносит до ученика некий материал учебного предмета, как правило, изложенного в учебнике, то в случае наставничества таким "предметом и учебником" является сам наставник, его личность и его собственный личностно-профессиональный опыт. При отсутствии такового функция наставника не выполняема.

---

Старший специалист, занимающийся лишь инструктированием "по учебнику", не является наставником, его деятельность не отражает богатства смыслов, которые несет образ наставника.

Мировой опыт наставничества насчитывает не одно тысячелетие. Значительный вклад в развитие наставнической деятельности внесли российские ученые и педагоги, ученые-отраслевники.

Отечественный опыт наставнической деятельности в различных профессиональных сферах достаточно богат традициями. Важный шаг в этом направлении был сделан великим русским педагогом К.Д. Ушинским, обнаружившим прямую зависимость скорости адаптации человека в новом для него деле от знаний, профессионализма и педагогического мастерства наставника. К.Д. Ушинский сформулировал и основную задачу и результат наставнической деятельности - развитие самостоятельности входящего в жизнь человека, его способности действовать без помощи извне.

Данный тезис явился основой дальнейшего развития наставничества и в дореволюционной России, и в Советском Союзе. Наставниками - носителями вновь обретенных ценностей становились авторитетные и заслуженные представители своих профессий. Они выполняли наставнические функции применительно ко вновь входящим в их дело специалистам. Общими для всех профессий были нормы профессиональной жизни, основанные на гордости за свое дело, солидарности, взаимопомощи и цеховой справедливости.

Широкое наставническое и шефское движение в XX веке являлось характерным признаком советского времени. Концепция объединения образования с производительным трудом и идейно-нравственным формированием личности требовала привлечения наставников как примеров успешности новой жизни и нового мировоззрения. Наставникам предстояла борьба не только за новые идеалы, но и против всего "отжившего" с позиции идеологических оснований советской власти - религии, мелкобуржуазной психологии, чиновничества и т.д. Особенно были востребованы наставники из "потомственных рабочих", прошедшие испытания классово-рабочей борьбой.

В период индустриализации, с вливанием в ряды рабочих большого числа крестьян, необходимость в наставниках усилилась. Именно тогда зародились такие формы обмена опытом наставников как слеты, сборы и организованное взаимное обучение. Именно в 30-е годы XX века в общественном сознании укрепилось мнение, что наставничество имеет отношение прежде всего к подготовке рабочих, к производству и индустрии, намечается тенденция подготовки кадров непосредственно на рабочем месте. При этом практика наставничества развивалась и в других сферах: в армии и на флоте, в образовании, в медицине, различных отраслях народного хозяйства Советской страны. Вследствие этого возрастает социальный статус наставника: утверждается нагрудный знак "Наставник молодежи" (1934 г.).

В военные 1941 - 1945-е годы многие наставники были задействованы на фронте, а рабочие места в цехах заняли женщины и подростки, особенно нуждавшиеся в помощи, в моральной и физической поддержке. В условиях вынужденной необходимости утверждались формы группового и коллективного наставничества, когда наставники закреплялись за отдельными бригадами и даже целыми цехами.

Групповое и коллективное наставничество применялось и в послевоенные годы, когда именитые труженики брали шефство над коллективами фабрично-заводских училищ (позже - профтехучилища). В этот период активизируются организационные формы наставничества по воспитанию и профессиональному становлению молодых рабочих на производстве, развиваются формы повышения квалификации наставников. Курсовое обучение являлось основой разновозрастного повышения квалификации молодых рабочих (около 6 млн. человек подготавливалось на производстве в порядке индивидуального, бригадного и производственного обучения и 150 млн. повышали свою квалификацию на курсах). В Ленинграде в 1963 году на заводе "Электросила" им. С.М. Кирова движение наставничества насчитывало более 300 тыс. рабочих. В 1969 - 1971-х годах на автозаводе "Камаз" была 1 тыс. наставников, на Магнитном металлургическом комбинате их было 8 тыс. К 1975 году в СССР было 900 тыс. наставников, которые работали с кадровыми рабочими, работающими на селе, в школе. Среди них 4 тыс. Героев Социалистического труда, 500 Героев Советского Союза. Известна история наставничества в сельском хозяйстве Александра Васильевича Гидалова, дважды Героя Социалистического труда, создателя областной школы передачи передового опыта, воспитавшего 15 тыс. механизаторов, из них четверо стали Героями Социалистического труда, которые также становились наставниками молодых механизаторов.

---

Основы наставничества как всенародного движения в СССР были закреплены в 1970 - 1980-е годы (постановление Президиума ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ от февраля 1975 года "О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников"; постановление Пленума ЦК ВЛКСМ "О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников" (1981 г.); постановление пленума ЦК КПСС "Актуальные вопросы идеологической, массово-политической работы партии" (1983 г.); "Концепция начального, среднего и среднего специального профессионального образования" (1985 г.). В советский период научное обоснование социального института наставничества обеспечивалось научными институтами Академии педагогических наук РСФСР (позже - АПН СССР), Концепция начального, среднего и среднего специального профессионального образования выступила теоретическим базисом наставнической деятельности <\*>. Учреждено первоначально постановлением Пленума ЦК ВЛКСМ "О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников", а вслед за этим [Указом](#) Президиума Верховного совета СССР в 1981 году почетное звание "Заслуженный наставник молодежи РСФСР". Возрастает социальная роль наставничества, нашедшая свое отражение в [ст. 17](#) Закона СССР "О трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями и организациями" (1983 г.).

-----

<\*> Батышев С.Я. Теоретическая концепция начального, среднего и среднего специального профессионального образования - М.: Высшая школа, - 1985. - 140 с.

В качестве ведущих форм наставничества выступают: групповое обучение, ученическая бригадная форма, воспитание в бригадах квалифицированных рабочих, создание комсомольско-молодежных бригад и др.

Таким образом, в советский период накоплен значительный опыт наставнической работы, в первую очередь, в производственной сфере, сложились представления о целях, содержании, методах и формах наставничества, о том, что работа наставника не сводится к производственному обучению и приоритетом является гражданская позиция работника, его отношение к делу. Были определены характерные функции наставника: воспитательная, функция поддержки профессиональной адаптации и роста профессионального мастерства, обеспечения социально-психологической комфортности в трудовом коллективе.

В условиях рыночной экономики конца XX - начала XXI веков интерес к наставничеству не угас, многие российские корпорации активно развивали и развивают его на своих предприятиях, воспринимая наставническую деятельность как инструмент повышения конкурентоспособности и качества продукции (услуг), утверждения корпоративной культуры - особого специфического уклада, позитивно влияющего на отношение работников к своему рабочему месту и к труду в целом. Специалистами кадровых служб отмечалось, что чувство гордости и сопричастности к важному делу часто влияют на производительность труда и стабильность кадрового состава лучше, чем материальные стимулы. Таким образом, наставничество вновь обретает функцию трансляции ценностных установок, но уже не на сословном или профессиональном уровне, а на корпоративном. В начале XXI века изменяется характер корпоративных ценностей, укрепляется их общегражданская составляющая, находящая воплощение в ценностях российского общества. На совместном заседании Государственного совета Российской Федерации и Комиссии при Президенте Российской Федерации по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития 23 декабря 2013 г. Президентом Российской Федерации поставлена задача возрождения института наставничества, которая становится одним из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики. В целях решения этой задачи подписан [Указ](#) Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. N 94 "Об учреждении знака отличия "За наставничество". Данный знак присваивается специалистам из числа высококвалифицированных работников промышленности, сельского хозяйства, транспорта, инженеров, технических работников, государственных муниципальных служащих, учителей, преподавателей, других работников образовательных организаций, врачей, работников культуры, деятелей искусства. В мае 2018 года в [Указе](#) Президента Российской Федерации "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года" одним из условий обеспечения этих целей является создание условий для развития наставничества. Это поддержка общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере волонтерства. Тема наставничества включена в национальный проект "Образование".

В 2019 году Правительство Российской Федерации утверждает "[Положение](#) о наставничестве на государственной гражданской службе в Российской Федерации", в нем сделан акцент на формировании знаний и умений у молодых служащих муниципальных и государственных учреждений. Одним из важных документов стало [письмо](#) Министерства просвещения Российской Федерации 2020 года "О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций", в котором целевая модель наставничества представлена системой условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации наставнических образовательных программ. [Указом](#) Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. N 401 "О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника" 2023 год объявлен Годом педагога и наставника. Выходит [Указ](#) Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. N 809 "Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей". В результате реализации принятых документов отмечаются глубокие изменения в социальной ситуации развития молодого специалиста (работника), поступившего в трудовой коллектив без соответствующей подготовки, с которым предстоит работать наставнику. Также надо отметить изменения, которые претерпевает сама профессиональная деятельность: ее универсальной ("политехнической") основой становятся цифровые технологии, возможность и необходимость взаимодействия с информационным пространством; повышается степень сложности профессиональных задач, что требует от работника компетенций в области высоких технологий, востребуется работник, подготовленный к профессиональной мобильности - быстрому овладению новыми функциями вплоть до освоения новой профессии, к работе в проектно-инновационной команде, что обусловлено быстрым обновлением практически всех профессиональных сфер.

Изменения в сущностных характеристиках профессиональной деятельности вносят существенные коррективы и в содержание работы наставников. В настоящее время наставником может быть только сотрудник, владеющий на достаточно высоком уровне цифровыми, инновационно-творческими и коммуникативными компетенциями, отличающийся высоким уровнем профессиональной мобильности, активностью в плане собственного непрерывного самообразования. Приоритетной миссией наставника становится создание условий для становления молодого сотрудника как субъекта развития профессиональной сферы, ее цифровой трансформации вне зависимости от отраслей производства, сферы медицины, образования, науки.

Интенсивная смена профессиональных функций, решаемых производственных задач, непрерывное обновление технологий - все это требует корректировки сложившихся представлений о соотношении образования и профессионально-трудовой деятельности. Модель, при которой первое предшествует второму, утрачивает свою актуальность, потому что практически все профессиональные сферы человека имеют явно выраженные тенденции к изменению в условиях цифровой трансформации, к насыщению атрибутами искусственного интеллекта, к востребованности творческого потенциала исполнителя профессиональных функций.

Механизм осуществления наставничества зависит и от специфики профессиональной области. Деятельность наставников, к примеру, в сферах промышленности и сельского хозяйства, науки и высоких технологий, в сфере образования, в сфере художественных промыслов или в сфере спорта и др. будет различаться. Однако несомненно и другое - у наставнических практик наряду с вариативными должны быть общие инвариантные характеристики, позволяющие выделить этот вид социально-образовательной деятельности из других моделей неформального образования, сформулировать критериальную базу, принципы, методологию и общие методы наставничества.

Наставническая деятельность как социальная система и вид социальной деятельности на современном этапе определяется:

- ценностями (приоритет развития личности, учение и социальная активность для личностно и социально значимой самореализации);
- мотивами (ценностно-смысловая мотивированность наставника к выполняемой деятельности);
- нормами (наставник принимает ответственность за подопечного и результаты его социально значимой деятельности);
- целями (направленность наставнической деятельности на освоение наставляемыми



---

духовно-нравственных основ и ценностей, ключевых навыков и профессиональных компетенций);

- условиями: позицией субъектов в условиях наставничества (наставник создает условия, взаимное партнерство и взаимодействие);

- методами (беседа, консультирование, диалог, проектный метод, создание проблемных ситуаций, интерактивные методы и др.);

- средствами (традиционные дополняются инновационными);

- рефлексией (смещение акцента на самоконтроль и самооценку участников субъект-субъектного взаимодействия).

Интегральные характеристики наставничества представлены в данной концепции, основным назначением которой является создание базовой основы для организации наставнических практик в различных профессиональных сферах. Концепция содержит: сущностные характеристики наставничества, цели наставнической деятельности, ее содержание, условия результативности, принципы, формы и методы работы наставника, критерии результативности наставнических практик.

### **1. Сущностные характеристики наставничества.**

Наставничество - это неформальное образовательно-профессиональное взаимодействие опытного и формирующегося работника, в ходе которого специалист, выполняющий функцию наставника, обеспечивает организационную и психолого-педагогическую поддержку личностно-профессиональной социализации начинающего сотрудника. Наставничество - симбиоз нескольких видов деятельности: диагностической (изучение наставником своего подопечного), профессионально-обучающей (формирование у молодого сотрудника профессиональных компетенций, передача ему своего профессионального опыта), воспитательной (формирование социально и профессионально значимых личностных качеств), организационно-психологической (поддержка адаптации в профессиональной среде).

### **2. Цели и содержание деятельности наставника.**

Цели наставника можно разделить на несколько групп: воспитательные, профессионально-образовательные, адаптационно-психологические. Содержание деятельности, круг задач, решаемых наставником, включает: изучение личности и профессионального потенциала подопечного; выявление его "дефицитов" - личностных проблем и профессиональных затруднений, которые препятствуют его морально-нравственному благополучию и адаптации в профессиональной среде; выбор и использование адресных индивидуально-ориентированных воспитательных средств; повышение профессионального мастерства молодого работника через освоение образцов деятельности на рабочем месте, трансляцию опыта мастера, создание разносторонних условий для профессиональной и личностной социализации; установление, поддержание и развитие отношений диалога и доверия между наставником и его подопечным, участие в решении его жизненных проблем; целенаправленное моделирование профессионально-жизненных ситуаций, "прохождение" через которые обеспечивает профессионально-личностную социализацию молодого работника, его принятие профессиональным сообществом.

### **3. Условия результативности деятельности наставника.**

Результат деятельности наставника - знающий и любящий свое дело специалист, уверенно решающий профессиональные задачи, принимаемый трудовым коллективом, стремящийся к повышению своего мастерства, соблюдающий социальные нормы и традиции российского общества. Понятно, что в становление такого человека вносят вклад и семья, и образовательные организации, и социальная среда, но на этапе вхождения в трудовую жизнь роль наставника трудно переоценить. Молодому специалисту на этом этапе нужен человек, понимающий его, обладающий значительным жизненным и профессиональным опытом, нацеленный на участие в решении всех его проблем.

При этом условиями результативности деятельности наставника будут выступать:

- внутренняя мотивация самого наставника к исполнению своей миссии, искреннее желание помочь

---

личностному и/или профессиональному становлению подопечного, готовность посвятить этому свои силы и время;

- продуманное планирование наставнической деятельности как процесса сопровождения профессиональной социализации и адаптации начинающего работника к профессиональному сообществу, выделение этапов этого процесса, специфических для каждого этапа способов взаимодействия наставника с подопечным;

- не демонстрируемый явно, но достаточно разносторонний мониторинг развития молодого специалиста, осведомленность о его профессиональных и психологических затруднениях, планах на будущее;

- планомерная помощь в освоении современных производственных технологий;

- разносторонность образовательных взаимодействий наставника с подопечным, внимание к его общекультурному и профессиональному развитию, формированию внутренней позиции, присвоению традиционных духовно-нравственных ценностей;

- включенность воспитательной работы в профессионально-трудовой процесс, в "живое" общение;

- создание комфортной дружелюбной атмосферы, в которой происходит развитие подопечного;

- участие коллектива в поддержке развития будущего компетентного специалиста;

- ознакомление молодого специалиста с особенностями корпоративной культуры, с традициями и принятыми в организации стандартами поведения.

Следует выделить специальные условия гуманистического характера при работе наставника с подопечным:

- учет специфики ситуации личностно-профессионального развития подопечного;

- стимулирование у подопечного позиции субъекта собственного личностно-профессионального роста;

- персонализированное сопровождение процесса профессиональной социализации и саморазвития специалиста, учитывающее его жизненные планы и способности;

- приоритет ценностно-ориентационной направленности в содержании и формах работы наставника.

#### **4. Принципы наставнической деятельности:**

- уважение к личности подопечного;

- уважение к труду;

- позитивные отношения в коллективе;

- самостоятельность и умение сделать правильный выбор;

- этичность и формирование традиционных ценностей;

- создание ситуации успеха.

#### **5. Формы работы наставника.**

Формы работы наставников разнообразны. Выделяют: традиционную форму "наставник - подопечный", когда успешный и опытный профессионал работает с менее опытным подопечным; партнерское наставничество, при котором наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в профессиональной области; групповое или командное наставничество, когда наставники и подопечные представлены определенными формальными или

неформальными сообществами. К примеру, наставническую функцию может выполнять развитый коллектив - производственный (бригада, цех), научно-исследовательский (лаборатория, научная школа), педагогический (кафедра, учебно-методическое объединение) и т.п. Время породило новые, ранее не встречавшиеся формы наставничества, - "реверсивное", "сетевое", "виртуальное", "ситуационно-событийное" и др. Так, реверсивной принято считать такую форму наставничества, при которой профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий, в первую очередь, цифровых; сетевые и виртуальные формы порождены информационной эпохой и предполагают использование цифровых технологий для коммуникации наставника и сопровождаемого им специалиста. Развивающее значение имеют яркие ситуации-события в жизни коллектива, прививающие молодому специалисту уважительное отношение к российским ценностям и традициям.

## **6. Методы работы наставника.**

Методы работы наставника - это способы включения подопечного в различные личностные и профессионально-развивающие виды деятельности и общения. Богатый арсенал методов наставничества целесообразно упорядочить по тем целям, которые достигаются в этом процессе.

Так, к воспитательным методам в системе наставнической работы целесообразно отнести:

- метод рефлексивного диалога, который происходит между наставником и подопечным и позволяет не только наставнику узнать о желаниях, личностном опыте (пережитых жизненных событиях) молодого работника, его характерологических качествах и перспективных планах, но и самому подопечному обрести опыт рефлексии своей жизненной ситуации;

- метод совместного проектирования профессионально-личностного развития молодого специалиста;

- метод ознакомления с историей, традициями, персоналиями организации, в которой молодой специалист начинает свою деятельность;

- метод погружения в ситуации, требующие принятия ответственного и творческого решения;

- метод поручения, исходящего от организации, выполнение которого формирует у начинающего работника уверенность в своих силах;

- метод включения в отношения ответственной зависимости через участие в органах самоуправления;

- метод создания "событий", вызывающих эмоционально-ценностное восприятие истории предприятия или организации, его роли в жизни страны.

Профессионально-образовательные методы:

- метод демонстрации образца решения профессиональной задачи;

- метод совместного выполнения производственных действий;

- метод моделирования сложных ситуаций (деловая игра);

- метод демонстрации собственных достижений: по желанию самого молодого сотрудника им организуется показ своих профессиональных достижений компетентным экспертам.

Адаптационно-психологические методы:

- метод приобщения к участию в органах самоуправления в организации или производственном коллективе;

- метод биографических примеров - приведение наставником эпизодов из личной практики и из жизни известных представителей трудового коллектива;



- метод совместного проектирования карьерного роста;
- метод публичных поощрений и поддержки.

#### **7. Критерии результативности наставнической деятельности.**

Данные критерии характеризуют компетентность и психологическую готовность наставника к выполнению его миссии. Ниже приводятся предлагаемые критерии и пояснения, в чем проявляется данный критерий (в скобках):

- мотивированность наставника к сопровождению личностного и профессионального развития подопечного, в том числе в производственном коллективе (искреннее желание помочь молодому работнику адаптироваться в профессиональной среде, заинтересованность в пополнении трудового коллектива квалифицированными специалистами, интерес к личности формирующегося специалиста, потребность делиться с ним своими знаниями и опытом);

- владение профессионально-техническими и психолого-педагогическими знаниями, необходимыми для сопровождения личностно-профессионального роста формирующегося специалиста (знание основ производства, его технологического базиса, перспектив развития, внутренних связей между структурными звеньями производственного процесса, понимание функций каждого специалиста в коллективном решении производственных задач; наличие базовых знаний о психологических условиях адаптации человека в новой среде, представлений о целях и средствах воспитания и обучения молодого человека в период его адаптации в производственном коллективе);

- умение оказывать воспитательное воздействие на формирующегося работника (проявление искреннего интереса к внутреннему миру подопечного, умение вызывать его на откровенное обсуждение личных проблем, выявлять и направлять развитие его ценностных ориентаций, мотивов ответственного и творческого отношения к профессиональным обязанностям, желания быть принятым в трудовом коллективе, заботиться о товарищах по работе, стремиться к высоким профессиональным достижениям, воспитывать у молодого человека культуру поведения и дисциплинированность);

- компетентность в своей профессиональной сфере, умение обучать подопечного основам профессионального мастерства (владение необходимыми элементами дидактики профессионального обучения - умением ставить проблемную задачу, задавать ориентиры для ее эффективного решения, помогать планировать трудовой процесс, предлагать алгоритмы оптимальных профессиональных действий, выявлять и исправлять причины ошибок, учить контролировать самого себя);

- обладание этическими качествами, необходимыми для успешной наставнической деятельности (духовно-нравственная, патриотическая направленность личности, ориентация на российские духовно-нравственные ценности, уважение к личностному миру молодого коллеги, чувство такта, избегание избыточного морализирования, способность искренне радоваться успехам подопечного).

#### **Многообразие функций и ролей наставника.**

##### **Права и обязанности наставника**

Наставничество рассматривают как "обучение кадров на производстве", как "систему отношений, в которых имеет место помощь, руководство, совет и поддержка". Наставник - это человек, "стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией", являющийся "ролевой моделью" для подопечного, помогающий ему "реализовать свой потенциал". Наставник призван свести к минимуму препятствия на пути личностного становления и вхождения в профессию "как внутренние (стереотипы, страхи, фобии и прочее), так и внешние (неблагоприятная среда, конфликты в коллективе и прочее)".

Статус, права и обязанности наставника в каждой организации определяются с учетом ее специфики, но, безусловно, с соблюдением законодательства Российской Федерации.

К правам наставника относят: участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, на всех уровнях; внесение предложений о поощрении подопечного или в случае необходимости привлечение к дисциплинарной ответственности; обращение с предложением о снятии с себя наставнических

---

обязанностей в связи с достижением подопечным требуемого уровня профессиональных, коммуникативных, поведенческих качеств или по причинам личного характера; получение оплаты за наставническую работу.

К обязанностям наставника принято относить: ознакомление обучаемого с правовыми актами и технологической документацией, регламентирующими его трудовую деятельность; разработку и предоставление работодателю плана работы с начинающим сотрудником; помощь своему подопечному в развитии его профессионального мастерства, привлечение его к участию в общественной жизни предприятия или организации; привитие ему уважения к российским духовно-нравственным ценностям, ответственного отношения к своим обязанностям.

Вхождение в пространство профессии и связанных с нею отношений - важнейший момент социализации, требующий от человека особенно больших эмоционально-волевых напряжений, и в этой ситуации опытный друг, помощник, наставник особенно востребован. Роль наставника сложна и многогранна. Одновременно он является обучающим мастером, педагогом-воспитателем, психологом-тьютором, другом-советчиком, образцовым представителем профессионального сообщества, носителем высоких моральных ценностей, посредником в преодолении трудностей и неудач.

Наставничество представляет собой специфический вид педагогической деятельности, в которой присутствуют элементы духовно-нравственного воспитания, профессионального обучения, психолого-педагогической поддержки.

Педагогическая деятельность в структуре наставнической практики представлена не в явном, а в латентном виде. Она опосредована решением профессиональных задач, деловым и межличностным общением, совместным решением жизненных проблем. Такая неявная педагогическая деятельность, как в свое время отмечал А.С. Макаренко, на самом деле более эффективна, чем открытые нравоучения, явное "педагогическое руководство", поэтому оснований для формализации, излишнего нормирования деятельности наставников нет, что не исключает оказание ими методической помощи в приемлемых для этого формах.

### **Условия результативности наставнической деятельности**

Условиями результативности наставнической деятельности можно считать:

- наличие опыта наставника в преодолении образовательного, профессионального, отраслевого и других дефицитов, имеющихся у наставляемого (группы наставляемых);
- достаточный уровень духовной и нравственной зрелости социокультурной среды или корпоративной культуры, а также наличие атмосферы сотрудничества в коллективе, в котором осуществляется наставническая деятельность;
- стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата; уменьшение объема основной нагрузки; различные формы нематериального стимулирования);
- наличие у наставника специального образования или подготовки (необходимое условие для определенных, наиболее сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми инвалидами или с лицами из "группы риска").

### **Результаты деятельности наставников и критерии их оценки**

Наставник должен понимать не только суть, социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, но и показатели успешности ее хода и результатов. Ему необходимо знать и осмысленно использовать ключевой показатель достижения цели наставничества. Таким показателем является способность наставляемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность наставляемого с определенного момента обходиться без наставника.

Другими показателями результативности деятельности наставника могут выступать:

- собственные высокие результаты деятельности, демонстрируемые наставляемым;

- ускорение процессов развития наставляемого и освоения им деятельности (например, для наставников на производстве - быстрота "вработываемости" новых работников, высокая скорость их выхода на нормативные показатели производительности и качества труда);

- качество отношений наставляемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка наставляемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).

Процессуальные показатели успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у наставляемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;

- устойчивая внутренняя мотивация наставляемого к деятельности;

- компетентность наставляемого в деятельности, которую он осваивает;

- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг наставляемого.

### **Возможные риски реализации Концепции**

В качестве наиболее вероятных рисков реализации Концепции следует выделить:

1) тенденцию "административного упрощения" и "ускорения" процессов, внедряемых "сверху вниз": риск механического "введения" наставничества, во многих случаях - имитации его наличия вместо планомерных и систематических усилий по созданию условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определенной социальной культуры. Наставничество является откликом на социальный запрос на такую деятельность в условиях зрелой социально-образовательной среды;

2) введение функций наставничества в обязанности педагогов образовательных организаций разных уровней образования в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, без дополнительной оплаты труда и с поверхностной, формальной подготовкой на краткосрочных курсах;

3) смещение цели деятельности наставника с поддержки сопровождаемого на иной объект. Опасность "наставникоцентрированности" процесса, когда все внимание сосредоточено на фигуре и деятельности самого наставника, а наставляемые оказываются нужны лишь в качестве вспомогательного средства для введения наставничества.

### **Приоритетные направления развития наставничества**

Перспективы развития наставничества связаны с качественными изменениями в самой профессиональной деятельности и в организации процесса овладения ею, что обусловлено, в первую очередь, возрастанием роли цифровых технологий как универсального базиса современного производства, востребованностью творческого потенциала современного работника, его готовности к сетевым и командным формам деятельности, к профессиональной мобильности, к овладению непрерывно обновляющимися технологиями.

В связи с этим приоритетными направлениями развития наставничества становятся:

- повышение уровня владения современными производственными технологиями и психолого-педагогической компетентности наставников, их готовности к принятию личности подопечного, к стимулированию его потребности в личностно-профессиональном развитии;

- создание условий для развития творческого потенциала самих наставников, непрерывное повышение ими своей "цифровой грамотности", уровня профессионализма, коммуникативной компетентности, что позволит им всегда выступать для подопечного образцом личностно-профессионального успеха;

---

- расширение осведомленности наставников о социально-психологических особенностях современного поколения, культурных ценностях и рисках их социализации;

- использование современных информационных средств для демонстрации подопечным образцов и "секретов" профессионального мастерства, возможностей эффективного карьерного роста;

- работа над развитием гражданской позиции и социальной активности молодых людей, их включенности в жизнь российского государства, в утверждение российских духовных ценностей;

- совершенствование практики отбора и подготовки самих наставников, которым должны быть присущи такие качества, как потребность в профессиональном и личностном развитии, умение создавать комфортную и дружелюбную атмосферу, открытость, доступность, желание делиться своим опытом, планировать вместе с начинающим сотрудником шаги совместной работы, стремление узнать о потребностях и способностях молодого работника и оказать ему поддержку в процессе их реализации.

Важно продолжить традиции отечественного наставничества, которое на протяжении многих лет обеспечивало своевременное и качественное введение в реальную профессиональную деятельность квалифицированных кадров в различных профессиональных областях, плановый и последовательный рост их мастерства, сокращение сроков освоения новой техники и технологий, повышение эффективности производства и результативности гуманитарных сфер деятельности - науки, образования, спорта, художественно-творческих областей.

В современных условиях развития Российской Федерации наставничество становится важнейшим ресурсом повышения гражданственности, трудовой сознательности, желания работников всех профессиональных областей служить своим трудом укреплению могущества и прогрессу нашей Родины.

---