

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ДОО

№ п/п	Содержание	Стр.
1	Часть 1. Наставничество как образовательная технология	2
1.1	Место наставничества в современном образовании	2
1.2	Что такое наставничество	5
1.3	Специфика деятельности наставника	6
1.4	Формы и методы наставничества	10
1.5	Модели наставничества	12
1.6	Личностные качества и компетенции наставников	18
1.7	Результаты деятельности наставников и критерии их оценки	21
2	Часть 2. Наставничество как эффективная технология профессионального развития педагогов	22
2.1	Особенности подготовки наставников	22
2.2	Программа методической работы как механизм профессионального развития кадров	28
2.3	Эффективные формы работы с педагогами	30
3	Часть 3. Особенности организации наставничества в работе с детьми	36
3.1	Особенности организации наставничества при работе с обучающимися (детьми)	36
3.2	Методологические основы тьюторской деятельности	42
3.3	Содержание деятельности тьютора	46
3.4	Педагогические технологии тьюторского сопровождения	60

Часть 1.

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

1.1. МЕСТО НАСТАВНИЧЕСТВА В СОВРЕМЕННОМ ОБРАЗОВАНИИ

При подготовке материалов были использованы и проанализированы различные информационные источники, в т.ч. интернет-ресурсы, в частности, обзорная информационно-методическая статья Мазуровой Е.Г, ведущего эксперта проектного управления АУ «Институт развития образования» (18.12.2019).

Потребность в расширении практик наставничества в образовании (а также в других сферах, прежде всего на производстве) на протяжении нескольких последних лет осознается на различных уровнях управления.

23 декабря 2013 года на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития В.В. Путин подчеркнул, что необходимо возродить институт наставничества.

С этого момента наставничество становится одним из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики.

В начале 2018 года был проведен Всероссийский форум «Наставник», организованный Агентством стратегических инициатив, по результатам которого 23 февраля 2018 года был сформирован перечень поручений Президента РФ.

В конце 2018 года был утвержден **национальный проект «Образование».**

Главными целями Нацпроекта являются:

1. Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

2. Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование».

Потребность возрождения института наставничества породила ряд общественных инициатив, в том числе региональных, таких как «Объединение наставников», «Национальный ресурсный центр наставничества», «Союз Наставников России».

Сформировалось общее понимание того, что система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов, одним из катализаторов для «технологического рывка» российской экономики.

Исследования практики развития персонала в российских компаниях показывают, что **эффективные организации рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала**, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала.

Чтобы понять, кто такой наставник и в чем состоят его задачи, обратимся к социальным характеристикам: мир-SPOD и мир-VUCA.

По мнению экспертов, долгое время мы жили в мире SPOD:

Steady (устойчивый),

Predictable (предсказуемый),

Ordinary (простой),

Definite (определенный).

В условиях этого мира жизнь людей была достаточно предсказуема.

В настоящее время происходит переход к миру VUCA:

Volatility (нестабильной),

Uncertainty (неопределенной),

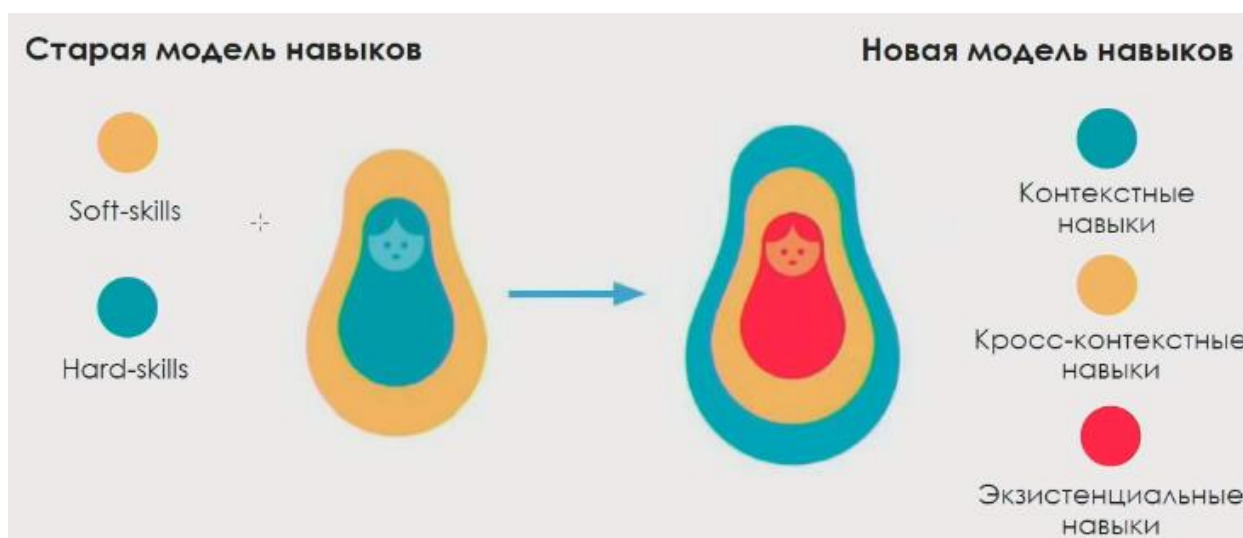
Complexity (сложной),

Ambiguity (неоднозначной).

В этих условиях помимо привычных контекстных и предметных навыков людям крайне **необходимы экзистенциальные навыки**.

Однако окружающая действительность меняется так быстро, что у людей не хватает времени и ресурсов самостоятельно знакомиться со своим «Я», искать личные цели, формулировать мечты, без которых невозможен успех.

Наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении многими организациями, вследствие этого изменились сами модели наставничества и с точки зрения практики развития персонала это представляет интерес для образовательных организаций.



Следуя общемировым тенденциям, российские образовательные организации меняют модель своей работы.

Постепенно уходит в прошлое **модель 1.0**, в которой педагог транслирует информацию, а дети запоминают ее и воспроизводят во время контроля.

Существует другая модель образования - **модель 2.0** коллективного кейсового обучения.

В настоящее время образование стремится к **модели 3.0**, она предусматривает постановку персональных целей для каждого ребенка и поиск наиболее удобного способа проверки его знаний. По сути, **речь идет об индивидуализации и дифференциации образования.**

Наставничество в данном контексте рассматривается как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки и осознанность быстрее, чем традиционные способы.

Педагог в роли наставника не только ретранслирует знания, но и отвечает на вызов времени.

1.2. ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Существуют различные подходы к пониманию понятия «наставничество». Рассмотрим наиболее интересные из них.

1. «Наставничество - кадровая технология, обеспечивающая передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному».

2. «Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации).

3. «Наставничество - образовательный процесс на рабочем месте».

4. «Наставничество - система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников».

5. «Наставничество - часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения».

6. «Наставничество - хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, мотиватор современных молодых сотрудников».

Наставничество в широком спектре

Практика наставничества как работа с начинающими /новыми сотрудниками отражает давнюю традицию и сейчас является наиболее распространенной.

Однако в современных динамичных организациях развивается и такая практика наставничества, которая охватывает не только новых сотрудников, но **в идеале - всех.**

В дошкольной образовательной организации наставничество используется как в работе с педагогами, так и в работе с детьми.

Например:

- с вновь поступившими в ДОО детьми – для задач адаптации к новым условиям;

- с детьми с ОВЗ – для решения задач сопровождения, оказания регулярного психолого-педагогического сопровождения;

- с новыми сотрудниками - для задач адаптации в ДОО, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим и др.

Достаточно часто употребляется обозначение «**менторинг**» (от англ. mentor - наставник).

Таким образом, наставник работает как с детьми, так и со взрослыми.

В любом случае образуется взаимодействие НАСТАВНИК - СОПРОВОЖДАЕМЫЙ.

1.3. СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА

Образовательный дефицит

В основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного образовательного дефицита сопровождаемого.

В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990–2000-х годов. (О.С. Газман, С.С. Гиль, Н.Б. Крылова, Н.Н. Михайлова и С.М. Юсфин и др.).

По мнению большинства авторов, *суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть.*

В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления новой образовательной практики: инклюзивного образования, формирование финансовой грамотности детей, проектирование и реализация рабочих программ воспитания и т.д.).

Однако во всех случаях *внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер.*

Такая неготовность и названа **«образовательным дефицитом»**.

Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия.

Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов сопровождаемых (наставляемых), т.е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем.

Общим признаком всех типов образовательных дефицитов является **недостаток самостоятельности сопровождаемого.**

В связи с этим **конечным результатом деятельности наставника** (и важнейшим поведенческим показателем успешности его деятельности) **является обретение сопровождаемым способности к самостоятельным действиям**, решению проблем, преодолению барьеров, самоуправлению процессами собственного развития, образования, адаптации, карьерного роста и т.д. (в зависимости от типа наставничества).

Базовая деятельность и наставничество

Базовая деятельность наставника - основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом, и в которую он призван погрузить сопровождаемого.

Важно понимать, что само наставничество - это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой деятельности.

Пример.

В наиболее простой и ясной форме это положение отражается в работе наставника на производстве: его основная трудовая функция - участие в определенном производственном процессе в качестве рабочего или специалиста;

дополнительная трудовая функция - наставничество, т.е. поддержка начинающих рабочих или специалистов, включенных в тот же производственный процесс.

Наличие сопровождаемого, обладающего определенным образовательным дефицитом, является центральным фактором, требующим необходимости наставника, и одновременно центральным условием, обеспечивающим возможность наставничества.

При этом вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу образовательного дефицита.

Продолжительность наставничества

Специфика наставнической деятельности проявляется также в ее длительности.

Достижение цели наставничества, связанное с преодолением образовательного дефицита сопровождаемого, невозможно в ходе одного или нескольких одноразовых мероприятий (консультация, беседа, мастер-класс) и требует более или менее продолжительного взаимодействия наставника и сопровождаемого (сопровождаемых) в процессе деятельности последних.

Корректное завершение периода наставничества требует фиксации того факта, что у сопровождаемого преодолен внутренний образовательный дефицит, показателем чего служит комплекс устойчивых поведенческих изменений.

В связи с этим распространенная практика «прикрепления наставника» на какой-либо заранее фиксируемый период, например, на полгода, представляется спорной.

Задачи наставнической деятельности

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих задач.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены сопровождаемый и наставник.
2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности.
3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).
4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья - и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

Частные задачи наставнической деятельности определяются типами наставничества, которые могут быть выделены:

- 1) по типам базового процесса развития сопровождаемых;

2) по типам образовательных дефицитов.

Типы наставничества

Существуют различные типы наставничества. Их названия зависят от выбранной классификации.

Таблица 1

Типы наставничества (основание - тип базового процесса)

№ п/п	Типы базового процесса	Варианты институционализации наставничества
1	Личностное развитие	Коуч, тьютор
2	Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
3	Социализация	Общественный воспитатель
4	Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
5	Самообразование	Тьютор
6	Профессиональное самоопределение	Наставник в профориентации, ментор, психолог-профконсультант
7	Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (наставник)
8	Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
9	Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор

Типы наставничества (основание - образовательный дефицит)

1. Ограниченные возможности здоровья.
2. Несформированность субъектной позиции, возрастная или индивидуальная несамостоятельность («ограниченные возможности самоопределения»).
3. Социальная дезадаптация.
4. Осложненная социальная ситуация развития - группы риска:
 - дети-сироты;
 - дети из неблагополучных семей;
 - семьи мигрантов;
 - социально незащищенные категории населения и т. д.
5. Субъективная новизна ситуации для сопровождаемого (адаптационный период):
 - переход в другую дошкольную образовательную организацию или группу;
 - взаимодействие с новыми взрослыми (новый воспитатель, учитель-логопед, педагог-психолог, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель и пр.);
 - новая должность;
 - введение инноваций;
 - новые ситуативные требования к сопровождаемому (например, в связи с участием в соревновании, конкурсе) и др.
6. Дефицит мотивации к деятельности.

Сочетание двух обозначенных классификаций дает матрицу возможных видов наставничества.

Примеры.

Пример 1.

Наставник – педагог, осуществляющий сопровождение детей с ограниченными возможностями здоровья в процессе их социализации.

Пример 2.

Наставник – методист, опытный педагог, сопровождающий молодых педагогов в процессе их профессиональной адаптации.

1.4. ФОРМЫ И МЕТОДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Формы наставничества

Существуют различные формы наставничества:

- индивидуальная,
- групповая,
- коллективная,
- взаимная,
- онлайн.

Индивидуальная форма - предполагает персонифицированное сопровождение наставником сопровождаемого, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая форма - сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы сопровождаемых, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

Коллективная - организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) сопровождаемых, обладающих различными типами образовательных дефицитов.

Взаимная (реер) - организация взаимной поддержки сопровождаемых, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

Онлайн - поддержка сопровождаемых, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т.д.).

Методы наставничества

Методы наставнической деятельности разнообразны.

Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из различных сфер:

- педагогики,
- андрагогики,

- социальной работы,
- профконсультирования,
- психотерапии и других отраслей практической психологии,
- коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки).

Основные (общеупотребительные) методы наставнической деятельности следующие:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника);
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т.д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- нетворкинг - метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, воспитателя – с педагогом психологом);
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;
- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

1.5. МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Рассмотрим возможные модели наставничества.

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев).

Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития.

Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения.

Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.

Ситуационное наставничество (Situational Mentoring) - подразумевает предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.

Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям.

Партнерское наставничество (Peer Mentoring) – оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в ситуационной модели.

Эта модель может быть реализована в двух формах.

Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной организации и становится наставником, а другой – выпускник или стажер – только приступает к работе.

Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами повышения квалификации.

Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами.

Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной профессиональной области, которые требуются другому сотруднику.

Групповое наставничество (Group Mentoring) – когда в организации не имеется требуемого количества наставников можно применять модель, в которой один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно.

Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц).

Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, ожидаемых результатах.

Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring).

Наставник и сопровождаемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты.

Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для новых сотрудников, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами.

Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный – равному»).

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) – это новая концепция наставничества, суть которой состоит в следующем.

Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации.

После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет.

Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности.

После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов.

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например, еженедельно в течение месяца.

Скоростное наставничество – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.

Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring) – использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала.

Исследования участников виртуальной программы наставничества показали значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и поддержку со стороны наставника.

Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.

Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий.

Нередко препятствием для внедрения наставничества в компании становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д.

Но даже если все это сделано, сотрудники просто не проявляют никакой заинтересованности в участии в программах наставничества.

Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring) – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников.

Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль.

При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним.

Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников.

Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) – подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками.

При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.

Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество (Team Mentoring) – помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей.

Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности.

Это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая.

Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например, открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует.

Краткая характеристика наиболее распространенных в практике моделей наставничества приведена в таблице.

Таблица.
Основные модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (<i>One-on-One Mentoring</i> – «один на один»)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	- В центре внимания – профессиональное развитие подопечного. - Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха. - Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию. - Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции
Партнерское наставничество: «равный – равному» (<i>Peer-to-peer Mentoring</i>)	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	- Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой. - Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям. - Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей
Групповое наставничество (<i>Group Mentoring</i>)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	- Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей
Флэш-наставничество (<i>Flash Mentoring</i>)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	- Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику. - Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале. - Темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделения дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов
Скоростное наставничество	Обеспечивает место встречи для участников,	- Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества,

<i>(Speed Mentoring)</i>	чтобы помочь построить отношения равного наставничества.	предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников. - Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами
Реверсивное наставничество <i>(Reverse Mentoring)</i>	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга
Виртуальное наставничество <i>(Virtual Mentoring)</i>	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	- Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется. - Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей. - Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний

1.6. ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ НАСТАВНИКОВ

В общем случае наставник - это лицо, существенно превосходящее сопровождаемого в следующих отношениях:

- у наставника отсутствует образовательный дефицит, существующий у сопровождаемого;
- у наставника есть личный опыт преодоления образовательного дефицита (на собственном примере или в процессе практического обучения при работе с другими сопровождаемыми);
- личный опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Перечень личностных качеств и компетенций наставников

Личностные качества наставника

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;
- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает обучающийся;

- открытость, общительность, коммуникабельность;
- лидерские качества;
- настойчивость, нацеленность на результат;
- терпение и толерантность;
- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации корпоративной культуры;
- склонность к постоянному саморазвитию.

Личностные качества, препятствующие занятию наставнической деятельности:

- избыточная авторитарность;
- эгоцентризм;
- тревожность, невротизм;
- стремление к гиперопеке;
- перфекционизм;
- выраженная интроверсия, замкнутость.

Компетенции наставника

Компетенции наставника:

- эмоциональный интеллект;
- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения);
- педагогический такт;
- готовность к сотрудничеству;
- креативность, способность решать нестандартные задачи.

При работе с особыми категориями сопровождаемых (лица с ОВЗ; дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, и т.д.) необходима специальная подготовка наставников.

Например, при работе с сиротами необходимо знать особенности подростковой депривации (склонность к формированию иждивенческих установок, отсутствие элементарных бытовых навыков и пр.).

При работе с детьми с ОВЗ необходима специальная подготовка соответственно группе заболевания.

Подходы к отбору наставников

Существуют различные подходы к отбору наставников:

- «хэдхантинг» (целенаправленный поиск наставника по заданным требованиям);
- закрытый конкурс (в рамках образовательной организации, предприятия, сети);
- открытый конкурс;
- выбор сопровождаемого из числа знакомых ему лиц (при необходимости с последующей подготовкой выбранного лица в наставники);

- обучение предварительно отобранных кандидатов.

На практике рекомендуется использовать в комплексе несколько подходов.

1.7. РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКОВ И КРИТЕРИИ ИХ ОЦЕНКИ

Существует мнение о том, что оценка деятельности наставников может войти в противоречие с принципом добровольности наставничества.

Такое мнение, безусловно, имеет право на существование, однако сама постановка вопроса о наставничестве как о деятельности исключительно добровольной, т.е. по сути волонтерской, не требующей внешнего стимулирования, является спорной.

Но даже в том случае, если наставник является добровольцем, *он должен отчетливо понимать не только суть, социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, но и показатели успешности ее хода и результатов.*

И главное, он должен знать и осмысленно использовать ключевой показатель достижения цели наставничества.

Ключевой показатель достижения цели наставничества - способность сопровождаемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность сопровождаемого с определенного момента обходиться без наставника.

Этому важнейшему моменту в восполнении образовательного дефицита сопровождаемого могут предшествовать те или иные промежуточные этапы, например переход от потребности в постоянной и систематической поддержке к потребности в эпизодической помощи в наиболее сложных ситуациях.

Другими показателями результативности деятельности наставника могут выступать:

- собственные высокие результаты деятельности, демонстрируемые сопровождаемым;

- ускорение процессов развития сопровождаемого 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 сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).

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

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

- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к деятельности;

- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.

1.8. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВВЕДЕНИЕМ НАСТАВНИЧЕСТВА

Существует целый комплекс рисков, которые возникают в связи с введением наставничества.

Рассмотрим основные из них.

1. Риски, связанные с тенденцией «административного упрощения» и «ускорения» модернизационных процессов, внедряемых «сверху вниз»:

- в ситуации, где Нацпроект по своему замыслу призван максимально расширить практику наставничества, а количественные показатели охвата практиками наставничества заданы в качестве целевых, *неизбежна политика механического «введения» наставничества*, во многих случаях - *имитация его наличия* вместо планомерных и систематических усилий по возвращению условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определенной образовательной культуры, предполагающей определенный стиль работы с сопровождаемыми - носителями образовательных дефицитов;

- «навешивание» наставничества на педагога в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, причем «на общественных началах» без прохождения необходимых курсов повышения квалификации.

2. Риски, связанные со смещением цели деятельности наставника с педагогической поддержки сопровождаемого на другой объект, где главным предметом беспокойства организаторов «наставнических» практик выступает не сопровождаемый, а специально подготовленный ими наставник.

Активность и жизнестойкость некоторых наставников направлена на продвижение их собственных ценностей.

В этом случае цель деятельности наставника направлена не на решение образовательных дефицитов сопровождаемого, а на продвижение собственных интересов и убеждений.

Наставник превращается в миссионера. В отличие от наставника, поддерживающего человека, нуждающегося в помощи, миссионер поддерживает ту или иную религию (понимаемую в широком смысле как определенный, четко регламентированный тип мировоззрения), нуждающуюся в адептах.

Общее в первых двух группах рисков – «наставникоцентрированность» процесса, когда все внимание сосредоточено на фигуре и деятельности самого наставника, тогда как сопровождаемые остаются в тени. Они оказываются нужны лишь в качестве вспомогательного средства для введения наставничества. Все это вызывает парадоксальные ассоциации с «бездетной педагогикой», существовавшей в нашей стране в середине прошлого века.

3. Риски, связанные с использованием идеи наставничества как скрытого ресурса для повышения экономической эффективности образования, с надеждой на то, что наставники-волонтеры смогут дополнить, а со временем, возможно, и потеснить педагогов в образовательном процессе, демонстрируя при этом более высокую педагогическую результативность.

При этом необходимо учитывать, что предполагается привлечение волонтеров-наставников из числа наиболее эффективных работников-профессионалов, желающих передать свой опыт детям и молодежи.

Условия результативного функционирования наставничества:

- наличие внутреннего образовательного дефицита у сопровождаемого (группы сопровождаемых);
- достаточный уровень зрелости социокультурной среды и/или корпоративной культуры, для которого характерна атмосфера сотрудничества;
- стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата, уменьшение объема основной нагрузки, различные формы нематериального стимулирования, наличие у наставника специального образования/подготовки (необходимое условие для определенных, наиболее сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми-инвалидами или с лицами из группы риска).

Часть 2.
НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ

2.1. ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ

2.2.1. Компоненты готовности молодого специалиста к эффективной профессиональной деятельности.

Цель наставничества - помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», т.е., позволить ему кроме желания приобрести и возможности для продуктивной деятельности.

<i>Ситуация 1.</i> НЕ МОГУ, НЕ ХОЧУ	<i>Ситуация 2.</i> НЕ МОГУ, ХОЧУ
<i>Ситуация 3.</i> МОГУ, ХОЧУ	<i>Ситуация 4.</i> МОГУ, НЕ ХОЧУ

Рис. Готовность молодого специалиста к работе

Рассмотрим модель ситуационного руководства Херси-Бланшара, в соответствии с которой готовность молодого специалиста к работе может происходить в 4-х ситуациях.

Ситуация 1. «Не могу - не хочу». Человек не обладает навыками и, более того, не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе у специалиста возникнут сложно преодолимые барьеры защиты.

Ситуация 2. «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии готовности к обучению. В этой ситуации важно выбрать актуальное для данного работника содержание и формы обучения.

Ситуация 3. «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства. Кроме того, такой сотрудник сам может выступить в роли наставника при выполнении ряда других условий. А возможно, сотрудник переоценивает свое «могу».

Ситуация 4. «Могу - не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить причину его демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

2.2.2. Стадии обучения молодого специалиста

Обучение молодых специалистов - это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

1. Бессознательная некомпетентность (я не знаю о, что я не знаю)

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности.

2. Осознанная некомпетентность (я знаю, что я не знаю)

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании».

Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие.

Пример.

Специалист испытывает затруднение при использовании в профессиональной деятельности педагогической технологии «метод проектов». Он владеет различными другими педагогическими технологиями, а данной технологией не владеет. И он это осознает.

3. Осознанная компетентность (я знаю, что я знаю)

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение, повышение квалификации.

Осознанная компетентность сопровождаемого может стать результатом эффективного наставничества.

С другой стороны, осознанная компетентность специалиста является показателем того, что он может стать наставником.

Кроме того, он может обобщить и презентовать свой положительный профессиональный (педагогический) опыт в одной из форм (Мастер-класс, открытое занятие, выступление, статья и пр.).

4. Бессознательная компетентность (я не знаю, что я знаю)

При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия - «я не знаю о том, что я знаю».

В этом случае задача методиста заключается в том, чтобы помочь педагогу осознать свой профессиональный опыт, осмыслить и обобщить его.

Для выявления профессиональной готовности кадров к работе в условиях профессиональных стандартов и организации системы наставничества в рамках методической работы ДОО полезно провести диагностику, которая позволит

выявить профессиональные знания и умения каждого педагога, а также выявить потенциальных сопровождаемых и наставников.

2.2.3. Стили наставничества

В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

Приведем примеры возможных стилей.

Стиль 1. Инструктаж.

Это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия.

При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе - у наставника есть готовый правильный ответ.

Минусы этого метода: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому.

Стиль 2. Объяснение.

Это стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям.

У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему. Осознанность и обоснованность действий наставника и сопровождаемого гарантируют наставнику успех.

Стиль 3. Развитие.

Это стиль, при котором наставник просто ставит перед сопровождаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать.

Алгоритм деятельности вырабатывается совместно. При необходимости он корректируется.

Это стиль способствует еще более осознанным и обоснованным действиям наставника и сопровождаемого.

Рассмотрим преимущества и недостатки различных стилей наставничества.

Таблица
Преимущества и ограничения методов наставничества

Стиль	Преимущества	Ограничения
1. Инструктаж	1. Четкость, ясность инструкций. 2. Предсказуемость результата. 3. Быстрота передачи информации 4. Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый	1. Давление на сопровождаемого. 2. Низкая мотивация сопровождаемого, т.к. его мнения не спрашивают. 3. Невозможность для сопровождаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях. 4. Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию. 5. Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит от-

		ветственность на наставника
2. Объяснение	1. Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности наставника и сопровождаемого. 2. Повышение мотивации сопровождаемого. 3. Разделение ответственности между наставником и сопровождаемым	1. Увеличение времени, проведенного наставником с сопровождаемым. 2. Вероятность того, что сопровождаемый может отклониться от темы, задавать «лишние» вопросы. 3. Проявление нетерпения сопровождаемым с завышенной самооценкой. 4. Вероятность того, что сопровождаемый будет оспаривать мнение наставника
3. Развитие	1. Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения. 2. Понимание сопровождаемым смысла выполняемых операций. 3. Более высокое качество наставничества. 4. Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений. 5. Лучшее взаимопонимание сопровождаемого и наставника в дальнейшем	1. Увеличение времени работы наставника. 2. Вероятность возникновения стресса из-за ответственности у сопровождаемого. 3. Возможный отказ сопровождаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа. 4. Повышение ответственности и риска для наставника

2.2.4. Основные ошибки, допускаемые в процессе организации наставничества

Ошибка 1. Неверно выбранный стиль общения наставника и сопровождаемого.

Стили общения были рассмотрены выше. Выбор стиля зависит от многих обстоятельств, в т.ч. от профессиональных и личностных особенностей наставника и сопровождаемого.

Ошибка 2. Неправильно думать, что если с одним сопровождаемым был эффективен какой-либо прием, средство, метод и пр., то он будет эффективен и с другим сопровождаемым.

Выбор конкретного приема, средства, метода и пр. в первую очередь зависит от решаемой в процессе наставничества проблемы.

Кроме того, выбор зависит от профессиональных и личностных особенностей наставника и сопровождаемого.

Ошибка 3. Наставник неправильно формулирует цель, задачи для сопровождаемого.

Для повышения эффективности наставничества необходимо в качестве его организационной основы подготовить план работы, в котором формулируются

цель, задачи, содержание деятельности, планируемые результаты, формы и сроки их предъявления профессиональному сообществу и пр.

Отметим, что требований к программам и планам наставничества на федеральном уровне не существует, поэтому необходимо разработать локальные нормативные акты по вопросам наставничества в конкретной образовательной организации.

Ошибка 4. В процессе взаимодействия наставник в лучшем случае не дает обратной связи сопровождаемому, в худшем - критикует его.

Снять и предупредить данное затруднение возможно, используя специальные технологии и техники общения. В первую очередь – технологию консультирования, основой которой является консультативный контакт.

2.2.5. Этапы взаимодействия наставника и сопровождаемого

Выделяют три этапа наставничества.

Адаптационный этап.

Педагог-наставник знакомится с сопровождаемым, определяет для себя пробелы в его профессиональных знаниях, умениях и навыках для составления конкретной программы наставничества.

Основной этап.

В совместной деятельности реализуется программа наставничества, происходит коррекция знаний, умений и навыков, развитие компетенций.

Контрольно-оценочный этап.

Определение степени достижения цели, решения задач.

Оценка и самооценка полученных результатов. Обобщение приобретенного профессионального опыта. Его презентация профессиональному сообществу.

2.2.6. Формы работы педагога-наставника с молодыми специалистами:

1. Коллективные формы работы:

- педагогические советы;
- семинары (методологические, проблемные, проектировочные, экспертные, аналитические и пр.);
- вечера вопросов и ответов;
- круглые столы;
- конференции (теоретические, методические, научно-практические);
- методические чтения и др.

2. Групповые формы работы:

- групповое консультирование;
- групповые дискуссии;
- педагогические мастерские;
- проблемные группы;
- тренинги;
- игры (деловые, организационно-деятельностные и пр.) и др.

3. Индивидуальные формы работы:

- консультации;
- взаимное посещение занятий сопровождаемыми и наставниками и др.;
- анализ разработок и др.

2.2. ПРОГРАММА МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК МЕХАНИЗМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАДРОВ

Необходимость разработки долгосрочной Программы методической работы обусловлена принятием федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования, а также Профессиональным стандартом педагога.

В соответствии с требованиями ФГОС ДО в дошкольной образовательной организации должна быть создана совокупность условий для реализации основных и дополнительных образовательных программ.

Кроме того, Профессиональный стандарт педагога ориентирует на подготовку педагогов к выполнению новых трудовых функций.

Требования ФГОС к кадровым условиям реализации основных образовательных программ включают:

- укомплектованность образовательной организации педагогическими, руководящими и иными работниками;
- уровень квалификации педагогических и иных работников образовательной организации;
- непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательной организации, реализующей образовательные программы.

Образовательная организация, реализующая образовательные программы, должна быть укомплектована квалифицированными кадрами.

Руководящие и педагогические работники должны пройти курсы по вопросам инклюзивного образования, направленные на формирование профессиональных компетенций, необходимых для осуществления эффективной деятельности в соответствии с занимаемой должностью.

Уровень квалификации работников образовательной организации для каждой занимаемой должности должен соответствовать квалификационным характеристикам по соответствующей должности, а для педагогических работников государственного или муниципального образовательного учреждения – также квалификационной категории.

Соответствие уровня квалификации работников образовательной организации, реализующей основные образовательные программы, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей), а также занимаемым ими должностям устанавливается при их аттестации.

Непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательной организации, реализующей основные образовательные программы, должна обеспечиваться освоением ими дополнительных профессиональных образовательных программ не реже чем один раз в 3 года.

Кроме того, в образовательной организации должны быть созданы условия для:

- комплексного взаимодействия образовательных организаций, обеспечивающего возможность восполнения недостающих кадровых ресурсов;

- оказания постоянной научно-теоретической, методической и информационной поддержки педагогических работников по вопросам реализации образовательных программ, использования инновационного опыта других образовательных организаций, проведения комплексных мониторинговых исследований результатов образовательного процесса и эффективности инноваций.

Программа методической работы должна быть рассчитана на развитие профессиональной готовности только педагогических кадров к деятельности в условиях ФГОС дошкольного образования и не включает задачи по изменению деятельности сотрудников, не относящихся к категории педагогических работников.

При разработке Программы должна быть учтена структура профессиональной готовности педагогических кадров к реализации ФГОС дошкольного образования как системной инновации.

Профессиональная *готовность* педагогического коллектива включает следующие структурные компоненты: *мотивационный, когнитивный и технологический компоненты готовности* педагогических работников к этой деятельности.

В связи с этим Программа научно-методической работы должна быть направлена на формирование и развитие всех перечисленных структурных компонентов профессиональной готовности каждого педагога и, как следствие, на обеспечение профессиональной готовности в целом педагогического коллектива к эффективной деятельности по реализации ФГОС.

При планировании наставничества можно выбрать один из вариантов:

1. Мероприятия по наставничеству могут входить в программу и план методической работы (распределены по разделам программы);
2. Программа/план наставничества может быть приложением к программе/плану методической работы.

2.3. ЭФФЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ РАБОТЫ С ПЕДАГОГАМИ

Переход образовательных организаций на профессиональные стандарты - массовая инновация, которая, несомненно, требует научно-методического сопровождения.

Профессиональный стандарт педагога ориентирует организацию работы с педагогами на подготовку их к выполнению новых трудовых функций.

Специалистам в области управления инновациями хорошо известна следующая аксиома: специалист, являясь высококлассным профессионалом в условиях традиционной деятельности, оказывается не готов к деятельности, которая является инновационной.

Кроме того, специалист может быть готов к реализации одной инновационной идеи, но совершенно не готов к реализации другой. Например, педагог готов к работе только с детьми с ОВЗ, но не готов к эффективной деятельности

в инклюзивной группе с неоднородным составом обучающихся (в котором есть дети с ОВЗ, одаренные дети, «обычные дети» и пр.).

При организации методической работы, направленной на формирование профессиональной готовности педагогов к эффективной работе на современном этапе развития образования, часто допускается ряд типичных ошибок.

С целью их пропедевтики приведем несколько полезных, на наш взгляд, советов.

Совет 1. Организуйте в ДОО корпоративное повышение квалификации.

В Вашей образовательной организации, как и во всех образовательных организациях Российской Федерации, осуществляется поэтапный переход к организации инклюзивной образовательной практики.

В соответствии с этим Вы организуете обучение педагогов на курсах повышения квалификации в организациях дополнительного профессионального образования.

В связи с этим у Вас складывается ситуация, когда одни педагоги уже прошли курсы, а другие – нет (Вы же не можете всех педагогов одновременно «высвободить» из образовательного процесса).

В связи с вышесказанным очень важно организовать корпоративное повышение квалификации педагогических работников.

Корпоративное повышение квалификации позволит создать единое информационное поле, а также будет способствовать постепенному повышению мотивации педагогического коллектива к работе в инклюзивной группе и в условиях перехода на Профессиональный стандарт педагога.

Совет 2. При подготовке кадров к работе в современных условиях важно выбрать целесообразные содержание и формы деятельности.

Для этого полезно помнить, что профессиональная готовность педагогического коллектива к осуществлению инновационной деятельности состоит из трех компонентов:

- *мотивационная готовность* педагогических работников к деятельности в условиях инклюзивного образования (наличие профессиональных мотивов);
- *когнитивная готовность* педагогических работников к деятельности в условиях инклюзивного образования (наличие у них необходимых знаний);
- *технологическая готовность* педагогических работников к деятельности в условиях инклюзивного образования (наличие у них необходимых для этого умений).

Очевидно, что профессиональная готовность педагогических работников к деятельности в условиях инклюзивного образования будет достигнута тогда, когда будут сформированы *мотивационный, когнитивный и технологический компоненты рассматриваемой готовности.*

Следовательно, при планировании научно-методической (методической) работы, одной из задач которой является обеспечение профессиональной готовности педагогических кадров к деятельности в условиях инклюзивного образования, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие существуют пути повышения мотивации педагогического коллектива к деятельности в условиях инклюзивного образования?
2. Что должны знать педагоги о деятельности в условиях инклюзивного образования (когнитивный компонент готовности)?
3. Что должны уметь педагоги для эффективной деятельности в условиях инклюзивного образования (технологический компонент готовности)?

Отметим, что наиболее значимым путем мотивации педагогов является обучение последних. Думается, что Вы слышали такой тезис: «Мотивация кадров происходит в обучении». Именно поэтому правильно организованное обучение (как корпоративное, так и в других учреждениях и организациях), в процессе которого педагогам предоставляется актуальная информация, которая потребуется им в ближайшее время (один из принципов обучения взрослых – «здесь и сейчас»), способствует повышению их мотивации для работы по новым Стандартам.

Кроме того, мотивация напрямую зависит и от того научно-методического (методического) сопровождения, которое оказывается педагогам в межкурсовой период.

Другими словами, Ваши педагоги (как и специалисты в любой другой сфере деятельности человека) будут в наибольшей степени мотивированы на решение задач, возникающих в условиях инклюзивного образования, в том случае, если им понятно, *что нужно делать* (содержание деятельности), *как это делать* (методики технологии, методы, приемы), *выдерживаются разумные темпы и сроки* инновационной деятельности и оказывается *квалифицированное научно-методическое (методическое) сопровождение* этой деятельности.

Опытные методисты хорошо знают, что существуют различные мотивы, определяющие мотивационную готовность педагогов к различной инновационной деятельности. В их числе: «получить прибавку к заработной плате», «заработать дополнительные баллы для прохождения аттестации», «быть не хуже других» и пр. В связи с этим важно организовать ежегодное изучение мотивов педагогов, так как знание мотивов позволит Вам более эффективно управлять педагогическим коллективом в условиях массовой инновационной деятельности.

Получить ответы на 2-й (что должны знать педагоги?) и 3-й (что должны уметь педагоги?) вопросы Вы сможете, когда определитесь в том, что является особенным для реализации профессионального стандарта педагога.

Для формирования когнитивного компонента профессиональной готовности педагогов, необходимой для эффективной деятельности в условиях профессионального стандарта педагога, целесообразными (т.е. соответствующими цели) являются следующие формы:

- педагогические чтения;

- научно-методические и научно-практические конференции;
- семинары и пр.

Внимание! Задействование перечисленных форм позволяет сформировать у педагогов *необходимые знания, но не умения* для деятельности в условиях профстандарта.

При организации методического семинара на 1-м занятии целесообразно провести входную диагностику когнитивной готовности педагогов в форме анкетирования или тестирования (цель: определить область знания и область незнания).

Кроме того, участникам семинара целесообразно предложить в каком-либо варианте перечень тех вопросов, ответы на которые они могут (должны) получить на момент его завершения. Например, уже на 1-м занятии педагогам может быть представлен перечень вопросов для круглого стола, который планируется провести в конце семинара.

Пример 1.

***Примерные вопросы для круглого стола
«Особенности деятельности педагога
в условиях профессионального стандарта»
(по итогам работы методического семинара)***

1. Особенности профессионального стандарта.
2. Перечень и особенности трудовых функций.
3. Характеристика трудовых функций.
4. Трудовые функции и трудовые действия.
5. Сравнительный анализ содержания трудовых функций и трудовых действий педагога в рамках профстандарта с действующими должностными инструкциями.
6. Планирование содержания и форм профессионального развития и саморазвития педагогов на основе проведенного анализа.

Участникам семинара должен быть предоставлен план работы семинара на год, а также педагоги должны быть проинформированы о том, в какой форме будут подводиться итоги семинара.

Такая прозрачность в организации работы методического семинара повысит мотивацию педагогов к приобретению необходимых профессиональных знаний.

Пример.

***Конструктор плана работы методического семинара
«Развитие профессиональной компетенции педагогов
по вопросам профессионального стандарта»***

План работы на 20__–20__ уч. год

Цель: обеспечить когнитивную готовность педагогов - участников методического семинара к деятельности в условиях профстандарта педагога.

Планируемые результаты: к концу года участники методического семинара должны знать:

Занятие 1 (сентябрь)

По итогам 1-го занятия участники семинара должны знать: ...

План проведения занятия:

Входная диагностика когнитивной готовности педагогов к деятельности в условиях профстандарта педагога.

Лекция на тему «...».

Занятие 2 (ноябрь)

По итогам 2-го занятия участники семинара должны знать: ...

Лекция на тему «...».

Занятие 3 (февраль)

По итогам 3-го занятия участники семинара должны знать: ...

Лекция на тему «...».

Занятие 4 (апрель)

По итогам 4-го занятия участники семинара должны знать: ...

Лекция на тему «...».

Итоговая диагностика когнитивной готовности педагогов к деятельности в условиях профстандарта педагога.

Занятие 5 (июнь)

Круглый стол «Особенности деятельности педагога в условиях профессионального стандарта».

Внимание! Планируемыми результатами по итогам работы методического семинара являются знания, а не умения педагогов-участников, поэтому итоговое мероприятие должно дать педагогам возможность показать приращение именно в знаниях, но не в умениях. В связи с этим ошибкой является ситуация, когда участникам по итогам методического семинара предлагают провести открытые занятия (т.е. продемонстрировать умения, имеющиеся у них для организации инклюзивной практики).

Для формирования технологического компонента профессиональной готовности педагогов целесообразными являются следующие формы:

- мастер-классы;
- мастерские;

- тренинги;
- семинары-практикумы;
- проблемные группы;
- творческие лаборатории и пр.

В рамках мастер-классов, семинаров-практикумов и пр. должны отрабатываться конкретные умения, необходимые для деятельности в условиях профессионального стандарта.

Пример. В рамках семинара-практикума в соответствии с планом его работы постепенно может формироваться технологический компонент профессиональной готовности педагогов для деятельности в условиях профессионального стандарта.

По итогам работы семинара-практикума может быть проведена неделя (декада) открытых занятий с демонстрацией новой практики.

Следует оговориться, что формирование когнитивного и технологического компонентов профессиональной готовности педагогов к деятельности в условиях профессионального стандарта может осуществляться последовательно и достаточно растянуто во времени (восприятие информации – ее осмысление – понимание – апробация на практике с одновременной самооценкой и корректировкой – внедрение – презентация с одновременной самооценкой и экспертизой), иногда – в течение нескольких лет, а может осуществляться достаточно сжато, компактно.

В этом случае эффективной может стать организация деятельности методической школы, в рамках которой будут формироваться и когнитивный, и технологический компоненты профессиональной готовности педагогов к деятельности в условиях профессионального стандарта.

Совет 3. Используйте ресурс педагогов, прошедших курсы повышения квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования.

На методистов среди прочих обязанностей ложится работа по организации информирования педагогов, а в дальнейшем – по развитию их профессиональной готовности к деятельности в условиях профессионального стандарта.

Несмотря на кажущееся изобилие информации по вопросам профессионального стандарта методических пособий, на основании которых можно было бы организовать практико-ориентированную методическую работу в школе, не так уж много.

В условиях сельских общеобразовательных организаций количество информационных источников тем более ограничено. В связи с этим целесообразно привлечь педагогов, прошедших курсы повышения квалификации, для проведения корпоративных семинаров.

При этом очень полезно педагогов, направляемых на курсы, заранее информировать о последующей после курсов деятельности, так как это повышает их ответственность во время обучения на курсах.

Совет 4. При организации методической работы полезно помнить про принцип «кооперации».

Опытные методисты знают, что кроме таких наиболее распространенных видов профессиональных объединений педагогов, как методические объединения и кафедры, существуют и другие: временные творческие коллективы, педагогические мастерские, проблемные группы, творческие группы, творческие лаборатории, экспертные советы и пр.

Однако хочется напомнить о таком виде профессиональных объединений, как *«годовая команда педагогов»* (термин используется М.М. Поташником).

Особенности деятельности этого профессионального объединения заключаются в следующем.

В состав годичной команды могут входить педагоги, работающие с одним детским коллективом: воспитатели, музыкальные руководители, инструкторы по физической культуре, музыкальные руководители, педагоги-психологи, учителя-логопеды и др.

Цель годичной команды – обеспечить согласование деятельности педагогических работников, входящих в команду, по достижению результатов реализации образовательной программы в конкретной группе детей.

Работа годичной команды строится в соответствии с планом работы, утвержденным руководителем (заместителем).

«Как вы лодку назовете, так она и поплывет» – всем знакомы эти слова из известного мультфильма. Говоря об организации годичной команды педагогов, следует отметить, что очень важно договориться о согласовании деятельности всех членов команды по достижению образовательных результатов обучающихся.

Процесс согласованного целеполагания является сложным процессом, поэтому требует управления со стороны специалиста, курирующего данный вопрос.

Практика показывает, что чем качественнее и согласованнее участниками годичной команды педагогов выполнено целеполагание, тем эффективнее осуществляется их деятельность по реализации программ и, как следствие, по достижению планируемых образовательных результатов.

Отметим, что согласованными между членами годичной команды педагогов должны быть не только цели деятельности, но и средства их достижения.

Часть 3.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В РАБОТЕ С ДЕТЬМИ

3.1. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА ПРИ РАБОТЕ С ОБУЧАЮЩИМИСЯ (ДЕТЬМИ)

Эффективная организация образования на современном этапе предполагает внедрение новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлеченности в образовательный процесс.

Сейчас, когда постоянно появляются и меняются направления, профессии, стратегии и стандарты, технологии, методы, приемы, возникают требования к сопровождению процесса поиска и способов достижения результатов, нужны наставники для обсуждения, рефлексии и анализа опыта, для углубления, конкретизации или изменения деятельности.

Сегодня ДОО нуждаются в наставниках, которые могут выяснить, как ребенок может осваивать эти знания эффективнее всего, где его зоны роста, какими методами лучше всего можно восполнить пробелы, в какой форме материал усваивается лучше.

Наставник должен помогать ребенку (с учетом возрастных особенностей последнего) самостоятельно находить ответы на вопросы и осваивать новые навыки; он инструктирует, наблюдает, поддерживает, опираясь на индивидуальность ученика, помогает ему найти идеальный маршрут, который бы позволил изучить предмет познания.

Сегодня педагог – это прежде всего наставник.

В модуле 1 мы рассмотрели различные формы наставничества. Одной из таких форм является тьюторство.

Эта форма наставничества наиболее удобная при работе с детьми, поэтому данный модуль посвящен наиболее актуальным вопросам работы тьютора в образовательной организации.

История тьюторства

Тьюторство как оригинальная философия образования и ведущий способ организации образовательной системы берет начало в средневековых европейских университетах XII-XIV вв.

В качестве же особой педагогической позиции, а затем и должности, оно постепенно оформлялось в известнейших древнейших университетах-городах Великобритании: сначала в Оксфорде, чуть позднее в Кембридже.

В чем состоит базовая, принципиальная особенность образования, сердцевиной которого является тьюторство?

В чем его сущностное отличие от традиционной - в нашем понимании - системы?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, нужно отстраниться от привычных нам представлений об устройстве образовательной организации и взглянуть на организацию образовательного процесса с точки зрения «движущих сил» - субъектов образования, то есть педагога и обучающегося.

Отметим, что в мировой практике с древнейших времен и до наших дней, в разных вариациях и с усилениями того или иного элемента, существуют три типа устройства системы образования:

- немецкая классическая модель;
- английская классическая модель (тьюторство);
- восточные практики погружения.

Восточные практики погружения для российской достаточно специфичны и экзотичны.

Они предполагают:

- неограниченную по времени продолжительность обучения;
- статус учителя-мастера (гуру);
- использование возможностей правополушарного мышления (опора на цвета, звуки, запахи, осязание и кинестетические возможности индивидуального восприятия);
- воздействие на волю путем вхождения в трансовые измененные состояния сознания и т.п.) и др.

Заметим, что некоторые приемы и элементы восточных практик успешно и последовательно применяются в творческих профессиональных образовательных организациях (театральная педагогика, авторские мастерские изобразительного искусства и т.п.), на психологических занятиях - тренингах личностного роста, при психологическом сопровождении в спорте и др.

Немецкую классическую систему, привезенную в Россию в готовом виде и апробированную в университете М.В. Ломоносова, можно представить так: в центре образовательного процесса находится кафедра с заранее определенными программами.

Вокруг нее, словно спутники, «вращаются» педагоги-преподаватели и учащиеся-студенты. Таким образом, скорость, характер и способ продвижения в образовательном пространстве задается извне и не зависит напрямую ни от особенностей (как личностных, так и представителя научно-методической школы - педагога), ни от своеобразия (интересов, склонностей, ведущего типа восприятия) обучающегося.

Траектория образовательного процесса выстраивается с помощью практически единственного универсального инструмента - учебной программы.

Это обусловлено исторически и связано с тем, что немецкое образование, как особая система, зародилось на основе ремесленных цехов (например, сталелитейное дело, гончарное, бумагоделательное производство и т.п.).

И поскольку речь шла о сохранении и развитии ремесел, а затем промышленности и создании цеховой преемственности, необходимо было наладить максимально эффективный путь передачи знаний и формирования профессиональных навыков в предельно сжатые сроки.

С этих позиций базовые элементы классической немецкой системы образования представляются глубоко обоснованными и целесообразными.

Иное дело - **английская классическая система.**

Истоки данного типа образования лежат в традициях обучения монастырских школ средневековой Европы. И здесь, поскольку цели передачи и воспроизводства знаний принципиально иные, спешить и торопиться было абсурдно - *путь к познанию изначально представляется уникальным, и движение в нем индивидуально по способу и скорости для каждого обучающегося.*

А учебная программа, одним из «строительных блоков», своеобразной «вершиной айсберга» которой является *индивидуальный учебный план*, мыслится как вспомогательное средство в освоении знаний. Формальное «прохождение» программы в целом не влияет на реальное продвижение учащегося в интеллектуальном пространстве.

Средневековый европейский университет представлял собой удивительное по «внутренней архитектуре» образование: это причудливое сочетание и взаимопроникновение множества научных школ, как философско-теологических, так и светских.

Отсутствие иерархии, избыточность образовательного предложения, множество курсов, кафедр, факультетов.

Каждый автор-профессор читал собственный курс и трактовал чаще всего собственную книгу наряду с каноническими библейскими текстами.

Средневековые университеты предъявляли требования лишь на заключительном этапе - при сдаче экзаменов и присуждении квалификационных характеристик. Следовательно, то, каким образом, в какое время, с какой продолжительностью и в каких группах происходит освоение знаний, *регулировал сам обучающийся в соответствии с собственными запросами, склонностями, предыдущим опытом, планируемой в будущем профессиональной деятельностью.*

Но как найти свой путь, эффективный и лично значимый? Сориентироваться в такого рода образовательном пространстве студенту помогали специальные наставники - *тьюторы*. Первоначально эту миссию выполняли студенты-старшекурсники, которые сами не так давно обучались на тех же факультетах и были превосходно осведомлены о правилах, порядках, традициях и нравах выбранного курса

Уточним, что по возрасту тьюторы-наставники могли быть как старше, так и намного младше своих подопечных. Это объяснялось следующим фактом.

Поскольку пребывание в университете ограничивалось только материальными возможностями студента и личными целями и задачами обучения, зача-

студентом-младшекурсником другого.

Тьюторы осуществляли своего рода управленческую, «менеджерскую» функцию в образовании. Задавали вопросы, обсуждали с подопечным осознанность сделанного выбора и его последствия: лекции какого профессора посещать в первую очередь, какие книги прочесть, как вести записи, готовиться к зачетным работам и коллоквиумам.

Кроме того, затрагивались в некотором смысле и бытовые вопросы: как спланировать бюджет, в каких студенческих мероприятиях участвовать и чего следует избегать; какие стороны будущей профессиональной жизни нуждаются в пристальном внимании.

Занимались тьюторы и собственно репетиторством: передавали наработанный опыт самообразования. В частности, мнемонические приемы развития памяти, секреты каллиграфии и скорописи, конспектирования, культуру умственного труда и духовных поисков...

Так постепенно явление тьюторства от стихийно возникшего, во многом волонтерского начала, выкристаллизовывалось в отдельную педагогическую позицию и, соответственно, должностную единицу.

Существует мнение, что возникновение такой индивидуально ориентированной педагогики в ценностном аспекте тесно связано с общеевропейским движением Реформации в христианстве и возникновением лютеранской церкви как официальной конфессии ряда стран (например, Англии, Скандинавии и др.).

Речь идет о том, что, согласно важнейшему принципу протестантизма, человек сам, напрямую, без посредничества института церкви несет ответственность перед Творцом за себя и свою судьбу. Кроме того, в ином мире существует уникальный божий замысел относительно предназначения каждой личности, ее главного дела и жизненного пути.

И задача индивидуума - «совпасть» с предписанной уникальной судьбой, удачно выбрать собственное кредо и пути его достижения.

Предписанность замысла, однако, не является его «роковой» внешней заданностью, подобно той, которую определяли греческие мойры, плетущие нити судьбы. *Здесь под «замыслом» понимается скорее талант и призвание каждой личности, которые можно обнаружить и проявить исключительно в деятельности, в работе.*

Человек, согласно таким предписаниям, должен жить, учась и созидая, постоянно целенаправленно наблюдая за успехами своего труда и фиксируя их. Деликатно и внимательно следить за тем, какой отклик в собственной душе находит исполнение той или иной работы. Если совпадение с «божественным замыслом» происходит, *душа должна петь.*

Упомянем в этой связи исследователя истории тьюторства В.В. Мацкевича. Он считает, что Я.А. Коменский, который был, как известно, священником, епископом общины Чешских братьев, в создании своего учения о новой педагогике

руководствовался именно протестантскими размышлениями и суждениями об уникальном предназначении каждого.

И классно-урочная система, которая была описана и структурирована гениальным «менеджером» массовой педагогики, но отнюдь не впервые создана, была призвана помочь на определенном этапе развития образования передать как можно большему числу учеников способность самим, без посредников, читать и интерпретировать текст главной книги - Библии (труды Я.А. Коменского «Пансофия», «Всеобщий совет об исправлении дел человеческих»).

Современный Оксфордский словарь английского языка определяет **тьютора** в качестве лица, имеющего ученую степень, которому **вверен надзор за студентом (undergraduate)**. Последний называется его подопечным (pupil).

Британская энциклопедия использует **термин «тьюториал» (tutorial)** в двух словарных статьях:

- первая посвящена дистанционному обучению с помощью Интернета,
- вторая - особым образом организованному образованию.

Известно, что педагог-тьютор в современной ситуации классического европейского университета проводит еженедельные индивидуальные консультации-тьюторские часы и регулярные тьюториалы-занятия в мини-группах, состоящих из 5-7 обучающихся. По данным современных исследователей, большая часть учебного времени (от 75 до 90%) в Оксфордском и Кембриджском университетах отводится на занятия с тьютором.

Таким образом, можно говорить о том, что ***тьюторство - это педагогическая позиция, которая связана со специальным образом организованной системой образования.*** Основные «движущие силы» в ней - это педагог-тьютор и его подопечный. Учебный процесс, режим и характер занятий выстраиваются и складываются, исходя из познавательного интереса, склонностей, способностей восприятия ученика.

Главный инструмент обучения, воспитания, развития и базовая функциональная обязанность педагога-тьютора - создание индивидуальной образовательной программы, которая постоянно уточняется и корректируется. Изменения вносятся в зависимости от совместного анализа успехов и продвижений ребенка на пути освоения знаний.

Стержневое понятие такой педагогики - уникальность человеческой личности, ее предназначения (в том числе и профессионального) и связанная с этим индивидуализация образования.

В истории отечественной традиции отдельная фигура тьютора никогда не вводилась.

Однако утверждать, что ценности индивидуально ориентированной педагогики как пути воспитания личной ответственности за реализацию собственного предназначения в истории российского образования не представлены, было бы неправильно.

Несмотря на то, что внешняя кафедральная форма образовательного устройства полностью позаимствована у немецкой классической системы, наблюдается, однако, ряд явлений, очевидным образом выпадающих из нее, и существующих в русле отечественной культуры и менталитета. Назовем три из них, так как, безусловно, эта тема требует отдельного, более глубокого и подробного рассмотрения.

Во-первых, традиция монастырских наставников - старцев и старчества - на Руси, описанная в романе Ф.М. Достоевского «Братья Карамазовы» (сюжетная линия духовных поисков Алеши Карамазова и наставничества старца Зосимы).

Во-вторых, гувернеры в аристократических семьях дореволюционной России. В качестве более чем показательного примера вспомним о роли В.А. Жуковского в воспитании наследника престола. Поэт сознательно и целенаправленно готовится к многолетней педагогической деятельности, составляет план занятий, который, в свою очередь, представлен на суд императора и после тщательного изучения утвержден. Цель воспитания и обучения видится поэту как «образование для добродетели».

«Будучи сам человеком совершенно исключительного обаяния и высочайших нравственных достоинств, он сумел и на наследника престола оказать то благотворное влияние, которому мы во многом обязаны великими реформами шестидесятых годов XIX века. Опыт Николая I в подборе доверенного лица для воспитания наследника престола нужно оценить как необыкновенно удачный».

В-третьих, феномен классической русской литературы и ее выдающейся роли в духовной жизни, в культуре России. Литературы, вмещающей в себя функции философии, социально направленной публицистики и даже основы психологической культуры.

Фактически должность наставников, «туторов» - как писали в то время - была учреждена в штате Лицея цесаревича Николая 13 января 1868 года. Сохранились должностные обязанности этих педагогов, согласно которым они совмещали роли кураторов и воспитателей.

Необходимо особо отметить, что современные отечественные технологии тьюторской деятельности опираются на оригинальную педагогическую традицию, разработаны в русле российского образования, его проблематики и актуальных подходов.

Далее рассмотрим особенности работы тьютора в современных условиях.

3.2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЮТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.2.1. Сущность тьюторского сопровождения

Итак, *тьютор* - это педагог, который действует по принципу индивидуализации и сопровождает построение-освоение сопровождаемыми своей индивидуальной образовательной программы (Т.М. Ковалева).

Здесь уместно обратить внимание на следующие термины:

сопровождающий (тьютор)

и сопровождаемый (обучающийся, ребенок).

Понятие тьюторского сопровождения находится в таком ряду, как «педагогическая поддержка», «педагогическое сопровождение», однако имеет существенный отличительный признак.

Для этого сначала рассмотрим родовое понятие «сопровождение».

В соответствии с «Русской грамматикой» «существительные с префиксом *со-* называют предмет, объединенный совместностью, взаимной связью с другим таким же предметом» (Русская грамматика [Текст]. Т. 1. Фонетика. Фонология. Ударение. Интонация. Введение в морфемику. Словообразование. Морфология / под ред. Н.Ю. Шведовой. – М.: Наука, 1980. – 783 с.)

Существительные с префиксом *со-* и суффиксом *-и-* имеют значение «предмет, явление, состоящее из одинаковых предметов, явлений». В следующих образованиях выделяется префикс *со-* со значением совместности действия. Таким образом, префикс *со-* придает существительному *значение совместности*.

А.Е. Капто, В.И. Слободчиков, рассматривая совместность в рамках совместного бытийствования, отмечают, что этимологически «*со-бытие*» означает *совместное бытие, совместное проживание*.

Ученые указывают на то, что отделение приставки *со-* при написании подчеркивает совместность, принципиальную невозможность представить общность вне соучастия другого (Слободчиков, В.И. Проблемы становления и развития инновационного образования [Текст] / В.И. Слободчиков // Инновации в образовании. – 2003. – № 2. – С. 4-28).

Со-бытие, по мнению В.И. Слободчикова, есть живая общность, сплетение и взаимосвязь двух и более жизней, их внутреннее единство при внешней противопоставленности. В *со-бытии* впервые зарождаются специфические человеческие способности, «функциональные органы» субъективности и важнейший из них – рефлексивное сознание, то есть сознание, обращенное на самое себя, на собственный внутренний мир человека и его место во взаимоотношениях с другими, на формы и способы познавательной и преобразующей деятельности.

Основная функция *со-бытия* – развивающая. *Со-бытие* есть то, что развивается и развивает; результат этого развития есть та или иная форма субъектив-

ности. При этом сам ход развития состоит в возникновении, преобразовании и смене одних форм совместности, единства, *со-бытия* с другими формами – более сложными и более высокого уровня развития (Слободчиков, В.И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 384 с.).

В «Русской грамматике» отмечается, что префикс про- придает глаголу следующие смыслы: глагол со значением «...переместить(ся)...»; глагол со значением «...интенсивно, тщательно совершить действие...»; глагол со значением «действие ...совершить в течение какого-нибудь времени (чаще длительного)»; глагол со значением «совершить (довести до результата) действие ...».

Таким образом, сопровождение понимается как процесс «совместной» деятельности «сопровождающего» (индивидуального или коллективного субъекта) и «сопровождаемого (ых)» (индивидуального (ых) или коллективного (ых) субъекта (ов)), протекающий «в течение какого-нибудь времени (чаще длительного)», характеризующийся «доведением действия до результата» при ведущей при этом роли «сопровождающего» (В.П. Ларина).

В целом исследование трудов по менеджменту, педагогике, психологии, в которых используется термин «сопровождение», позволяет выдвинуть предположение о том, что в связи с распространением в теории и практике образования идей гуманизации обучения и воспитания, с признанием обучающегося (в том числе и взрослого) быть не только субъектом учения, собственной жизнедеятельности, но и субъектом саморазвития.

Изменились требования к профессиональной готовности педагога, в том числе появилась необходимость подготовки педагогов к использованию технологий тьюторской деятельности.

Проблема обеспечения педагогами и психологами задач развития личности обучающихся в образовательном процессе отражается в различных терминах:

«педагогическая поддержка» (О.С. Газман, Н.Н. Михайлова и др.),
«психологическая поддержка» (А.Г. Асмолов, Ф.И. Кевля и др.),
«психологическая помощь» (Т.Л. Гаврилова, Т.П. Гинсбург и др.),
«педагогическое сопровождение» (Е.В. Бондаревская, Г.И. Симонова и др.),

«психологическое сопровождение» (М.Р. Битянова, Л.М. Митина и др.).

Идеи развития личности может воплотить только педагог, являющийся субъектом собственного личностного и профессионального развития.

При этом является важным указание В.Г. Маралова на то, что идеи саморазвития не противоречат, а расширяют и дополняют идеи развития личности в образовательном процессе, смещая акценты в пользу «самопостроения личности, которой необходимо создать для этого условия за счет задействования са-

моуправляющего механизма индивида и расширения сфер жизнедеятельности при актуализации не только познавательной мотивации, но и мотивации саморазвития во всех ее формах и видах» (Симонова, Г.И. Педагогическое сопровождение социальной адаптации учащихся [Текст]: монография / Г.И. Симонова. – Киров: Изд-во ВятГГУ, 2005. – 320 с.).

Осмысление понятий «обеспечение» («снабжение»), «поддержка» (эпизодическое оказание помощи при возникновении затруднений), «сопровождение» обучающихся показало, что главное отличие последнего из них заключается в усилении направленности на становление и развитие обучающихся как субъектов собственного профессионального развития на основе актуализации мотивов их личностного саморазвития.

Сопровождение ориентировано на настоящее и будущее, а не на исправление ошибок прошлого (в виде исправления дефектов через систему поддержки и помощи), на использование имеющегося потенциала, создание условий для полноценного движения вперед, опору на сильные стороны и качества личности педагога.

Кроме того, термин «сопровождение» делает акцент на длительность, непрерывность, последовательность этого процесса, исключая эпизодическое создание необходимых условий, ресурсов.

3.2.2. Принципы тьюторского сопровождения

Ведущими принципами тьюторского сопровождения являются:

- индивидуализация,
- открытость,
- модульность,
- гибкость,
- непрерывность.

Рассмотрим названные принципы.

Принцип индивидуализации.

Принцип индивидуализации состоит в том, что каждый человек проходит собственный путь освоения того, что *именно для него является приоритетным*.

Учет и соблюдение принципа индивидуализации предполагает использование педагогики открытого образования.

Принцип открытости.

Открытость как специфическое качество системы образования в данном контексте понимается в качестве организационно-педагогического условия.

Принцип открытости предполагает размытие привычных рамок образовательного пространства, его внешних границ. Меняется мыслительный стереотип, согласно которому образование - это то, что происходит в образова-

тельной организации, регламентируется установленными учебниками, календарно-тематическими планами, расписанием.

В системе открытого образования речь идет о предоставлении возможности обучающимся самостоятельно выстраивать свою образовательную программу, используя *собственные ресурсы, ресурсы семьи, ресурсы образовательной организации, ресурсы социума (ближнего и дальнего, в т.ч. сетевые ресурсы)*.

Открытость в образовании осуществляется при максимальном использовании соответствующих ресурсов.

Чем больше и разнообразнее применение и выбор образовательных ресурсов, тем полнее и профессиональнее используется принцип открытости тьюторского сопровождения.

Принцип модульности.

Модуль понимается как завершенный цикл деятельности сопровождаемого.

Содержание модулей может быть вариативно: оно может быть связано с направлениями развития личности ребенка, его возрастными, половыми и индивидуальными особенностями, образовательными потребностями и др.

Модули могут осваиваться как одновременно, так и последовательно.

Принцип гибкости.

Этот принцип проявляется в неизменной *поддержке инициативы* сопровождаемого в выборе содержания и способов деятельности.

Принцип непрерывности.

Принцип непрерывности обеспечивает последовательность, цикличность, своевременность развития сопровождаемых.

В заключение отметим, что если функция педагога - передача знаний, воспитателя - формирование нравственных ценностей и норм, то ***функция тьютора заключается в сопровождении обучающегося (сопровождаемого) в ситуации открытого образования.***

3.3. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЬЮТОРА

3.3.1. Содержание деятельности тьютора определяется профессиональным стандартом «Специалист в области воспитания»

Профессиональный стандарт "Специалист в области воспитания"
(утвержден приказом Минтруда и соцзащиты РФ от 10.01.2017 г. № 10н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания»)

Рассмотрим извлечения, касающиеся работы тьютора.

III. Характеристика обобщенных трудовых функций

3.6. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Тьюторское сопровождение обучающихся	Код	F	Уровень квалификации	6
--------------	--------------------------------------	-----	---	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Возможные наименования должностей, профессий	Тьютор
Требования к образованию и обучению	Высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования "Образование и педагогические науки" либо Высшее образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению профессиональной деятельности в организации, осуществляющей образовательную деятельность, в том числе с получением его после трудоустройства
Требования к опыту практической работы	
Особые условия допуска к работе	Отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации Прохождение обязательных предварительных (при поступлении

	на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке , установленном законодательством Российской Федерации
Другие характеристики	-

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	2330	Педагогические работники в средней школе
	2341	Педагогические работники в начальном образовании
	2342	Педагогические работники в дошкольном образовании
	2359	Специалисты в области образования, не входящие в другие группы
ОКСО	030300	Психология
	040100	Социальная работа
	050000	Образование и педагогика

3.6.1. Трудовая функция

Наименование	Педагогическое сопровождение реализации обучающимися, включая обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалидностью, индивидуальных образовательных маршрутов, проектов	Код	F/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Выявление индивидуальных особенностей, интересов, способностей, проблем, затруднений обучающихся в процессе образования
	Организация участия обучающихся в разработке индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Педагогическое сопровождение обучающихся в реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Подбор и адаптация педагогических средств индивидуализации образовательного процесса
	Педагогическая поддержка рефлексии обучающимися результатов реализа-

	ции индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Организация участия родителей (законных представителей) обучающихся в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Участие в реализации адаптивных образовательных программ обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
Необходимые умения	Применять методы педагогической диагностики для выявления индивидуальных особенностей, интересов, способностей, проблем обучающихся
	Осуществлять педагогическую поддержку обучающихся в проявлении ими образовательных потребностей, интересов
	Оказывать помощь обучающимся в оформлении ими индивидуального образовательного запроса
	Проводить работу по выявлению и оформлению индивидуальных образовательных запросов обучающихся с ОВЗ и инвалидностью с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся
	Консультировать обучающихся по вопросам разработки индивидуального образовательного маршрута, проекта
	Консультировать обучающихся с ОВЗ и инвалидностью по вопросам их участия в проектировании и реализации адаптированных образовательных программ
	Оказывать консультативную поддержку обучающимся в процессе их профессионального самоопределения
	Применять технологии педагогической поддержки обучающихся при разработке ими индивидуальных образовательных маршрутов, проектов
	Реализовывать меры по формированию благоприятного психологического климата, позитивного общения субъектов образования
	Выстраивать доверительные отношения с обучающимся и его окружением в ходе реализации индивидуального учебного плана
	Учитывать возрастные особенности обучающихся в процессе тьюторского сопровождения обучающихся
	Проводить развивающие игры, рефлексивные тьюториалы с обучающимися дошкольного и начального общего образования
	Проводить беседы, тренинги, деловые игры, рефлексивные тьюториалы с обучающимися основного и среднего общего образования
	Проводить беседы, консультации, игры, творческие мероприятия для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся
	Предоставлять обучающемуся выбор форм и содержания деятельности с учетом его возраста и индивидуальных особенностей
	Осуществлять делегирование ответственности обучающемуся за разработку и реализацию индивидуального образовательного маршрута с учетом его возраста и индивидуальных особенностей
	Осуществлять педагогическую поддержку образовательных инициатив обучающихся и реализации ими индивидуальных проектов
	Осуществлять взаимодействие с педагогами, родителями (законными представителями) обучающихся в целях поддержки обучающихся
	Организовывать анализ обучающимися результатов реализации индивидуального учебного плана и (или) адаптированной образовательной программы

	Организовывать участие родителей (законных представителей) обучающихся в проведении мероприятий с обучающимися
	Проводить индивидуальные и групповые консультации с родителями (законными представителями) обучающихся по вопросам реализации индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ
	Использовать дистанционные технологии общения и коллективной работы с обучающимися
	Реализовывать адаптированную образовательную программу обучающегося с ОВЗ и инвалидностью с применением методов прикладного анализа поведения
	Осуществлять применение различных видов рабочей документации в целях эффективного тьюторского сопровождения обучающихся
	Оказывать обучающимся первую помощь
Необходимые знания	Законодательные акты в области образования, образовательные и профессиональные стандарты; нормативные правовые основы тьюторского сопровождения в образовании
	Теоретические и методические основы тьюторской деятельности
	Технологии тьюторского сопровождения в образовании, педагогического сопровождения и педагогической поддержки обучающихся
	Основы разработки индивидуальных учебных планов обучающихся
	Основы разработки адаптированных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
	Технологии индивидуализации образования и педагогического сопровождения проектирования и реализации обучающимися индивидуальных образовательных маршрутов
	Особенности образовательных программ дошкольного, начального, основного и среднего общего образования, среднего профессионального, высшего, дополнительного профессионального образования
	Основы коррекционной педагогики, основы прикладного анализа поведения, виды образовательных затруднений обучающихся различных возрастов и категорий
	Методы педагогической диагностики, выявления индивидуальных особенностей, потребностей обучающихся
	Методики и приемы оформления образовательного запроса обучающихся, элементов индивидуального учебного плана, адаптированной образовательной программы
	Формы и методы проведения индивидуальной и групповой консультации, технологии, открытого образования, тьюторские технологии
	Ресурсная схема общего тьюторского действия и этапы тьюторского сопровождения обучающихся
	Возрастные особенности обучающихся и способы их учета в реализации тьюторского сопровождения обучающихся
	Методы, способы формирования благоприятного психологического климата, условий для позитивного общения субъектов образования
	Методы профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в процессе взаимодействия субъектов образовательного процесса
	Особенности познавательной активности и мотивации тьюторантов различных категорий, методы развития у них навыков самоорганизации и самообразования
	Методы обучения самооцениванию и созданию рефлексивных текстов, анализа социокультурного опыта и опыта предпрофессиональных проб

	Методы, приемы организации игровой, творческой деятельности обучающихся разного возраста
	Методы и приемы делегирования ответственности за реализацию индивидуального образовательного маршрута самому обучающемуся
	Методы, приемы, технологии организации образовательного процесса для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью, включая методы и приемы прикладного анализа поведения, с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся
	Методы анализа и оценки результатов освоения обучающимися индивидуального учебного плана, адаптированной образовательной программы и обеспечения их рефлексии обучающимися
	Виды рабочей и отчетной документации тьютора, способы ее применения в целях эффективного тьюторского сопровождения обучающихся
	Нормативные правовые акты, определяющие меры ответственности педагогических работников за жизнь и здоровье обучающихся
	Требования охраны труда, жизни и здоровья обучающихся при проведении занятий, мероприятий в образовательной организации и вне организации
	Теоретические и практические знания по учебной дисциплине "Первая помощь"
Другие характеристики	-

3.6.2. Трудовая функция

Наименование	Организация образовательной среды для реализации обучающимися, включая обучающихся с ОВЗ и инвалидностью, индивидуальных образовательных маршрутов, проектов	Код	F/02.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Проектирование открытой, вариативной образовательной среды образовательной организации
	Повышение доступности образовательных ресурсов для освоения обучающимися индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Проектирование адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
	Координация взаимодействия субъектов образования с целью обеспечения

	доступа обучающихся к образовательным ресурсам
Необходимые умения	Выявлять и систематизировать образовательные ресурсы внутри и вне образовательной организации
	Оценивать потенциал образовательной среды для проектирования и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов
	Разрабатывать и реализовывать меры по обеспечению взаимодействия обучающегося с различными субъектами образовательной среды
	Зонировать образовательное пространство по видам деятельности
	Выполнять требования доступности образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся
	Организовывать открытые образовательные пространства для проектирования, исследования, творчества, коммуникации обучающихся
	Организовывать различные формы доступа обучающихся к ресурсам среды в соответствии с их возрастом, опытом, навыками
	Проектировать дополнительные элементы образовательной среды и навигацию по ресурсам среды для обучающихся разного возраста с учетом особенностей их возраста и образовательной программы
	Оказывать помощь семье в построении семейной образовательной среды для поддержки обучающихся в освоении индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ
	Координировать взаимодействие субъектов образовательной среды в образовательной организации
	Координировать взаимодействие образовательной организации с другими институтами социализации
	Проводить маркетинговые исследования запросов обучающихся на образовательные услуги в различных видах образования
	Организовывать и координировать работу сетевых сообществ для разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, проектов, адаптированных образовательных программ обучающихся
	Оказывать консультационную поддержку обучающимся и родителям (законным представителям) обучающихся по вопросам создания условий для освоения обучающимися индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ
	Проводить консультации для педагогов и специалистов различных институтов социализации по вопросам индивидуализации образовательного процесса
Необходимые знания	Нормативные правовые основы организации тьюторского сопровождения в образовании в части работы с образовательной средой, ресурсами, взаимодействия с другими субъектами образовательного процесса
	Локальные акты образовательной организации в части организации образовательной среды, использования образовательных ресурсов
	Методы и приемы анализа качества образовательных ресурсов
	Способы, методы, приемы оценки вариативности, открытости образовательной среды
	Теоретические и методические основы тьюторской деятельности
	Основы организации образовательной среды с учетом возрастных особенностей обучающихся в разных типах образовательных организаций
	Основы организации адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью с учетом особенностей психофизического

	развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся в разных типах образовательных организаций
	Принципы и правила создания предметно-развивающей среды
	Подходы к проектированию дополнительных элементов образовательной среды и навигации по ресурсам среды для обучающихся разного возраста
	Особенности семейного воспитания, подходы к организации взаимодействия тьютора с семьей
	Формы и методы консультирования семьи в части построения семейной образовательной среды для развития обучающихся
	Подходы к проектированию образовательной среды как места социальных проб обучающихся в школе и социуме
	Подходы к проектированию образовательной среды с учетом запросов взрослого обучающегося, региональных ресурсов, рынка труда
	Технологии проектирования образовательной среды совместно с обучающимися в среднем профессиональном, высшем, дополнительном образовании взрослых, дополнительном профессиональном образовании
	Способы координации взаимодействия субъектов образования для обеспечения доступа обучающегося к образовательным ресурсам
	Технологии маркетинговых исследований образовательных запросов в различных видах образования
	Виды, формы и способы коммуникации, сетевого взаимодействия институтов социализации
	Нормативные правовые основы организации образования, межведомственного взаимодействия
Другие характеристики	-

3.6.3. Трудовая функция

Наименование	Организационно-методическое обеспечение реализации обучающимися, включая обучающихся с ОВЗ и инвалидностью, индивидуальных образовательных маршрутов, проектов		Код	F/03.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			
			Код оригинала		Регистрационный номер профессионального стандарта	
Трудовые действия	Разработка и подбор методических средств для разработки и реализации обучающимся индивидуальных образовательных маршрутов, учебных пла-					

	нов, проектов
	Разработка и подбор методических средств для формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды
	Разработка и подбор методических средств (визуальной поддержки, альтернативной коммуникации) для формирования адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
	Методическое обеспечение взаимодействия субъектов образования в целях индивидуализации образовательного процесса
	Подбор и разработка методических средств для анализа результатов тьюторского сопровождения
Необходимые умения	Осуществлять поиск источников информации, инновационного опыта тьюторского сопровождения в образовании
	Анализировать методическую литературу и осуществлять отбор актуальных методических материалов для деятельности тьютора
	Осуществлять подбор методических средств для педагогической поддержки обучающихся в освоении ими индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ
	Разрабатывать методические материалы, необходимые для организации познавательной, творческой, игровой деятельности обучающихся
	Анализировать эффективность используемых методических средств педагогической поддержки обучающихся в разработке и реализации ими индивидуальных образовательных маршрутов, проектов
	Осуществлять подбор методических средств для анализа качества образовательной среды
	Разрабатывать методические рекомендации для педагогов и родителей (законных представителей) обучающихся в целях формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды для разных категорий обучающихся, включая обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
	Разрабатывать методические материалы для обеспечения совместной деятельности институтов социализации по созданию условий для индивидуализации образовательного процесса
	Обновлять знания по применению актуальных методов и подходов в прикладном анализе поведения, их внедрение в повседневную работу с обучающимися с ОВЗ и инвалидностью
	Использовать при разработке методических средств различные программные средства, интернет-ресурсы
	Создавать алгоритмы для самостоятельного построения обучающимися индивидуальных образовательных программ в различных видах образования
	Консультировать участников образовательного процесса по вопросам индивидуализации образовательного процесса
Необходимые знания	Источники информации, инновационного опыта, подходы к применению инновационного опыта в собственной практике
	Подходы к отбору актуальных методических материалов для тьюторского сопровождения обучающихся в процессе образования
	Педагогика общего, профессионального, дополнительного образования (по профилю деятельности тьютора)
	Теоретические и методические основы тьюторской деятельности
	Дидактические и диагностические средства индивидуализации образовательного процесса
	Теоретические и методические основы прикладного анализа поведения обучающихся с ОВЗ и инвалидностью

	Подходы к разработке методических материалов, необходимых для организации познавательной, творческой, игровой деятельности обучающихся разного возраста
	Подходы к анализу качества и эффективности используемых методических, дидактических и диагностических средств в целях индивидуализации образовательного процесса
	Методические, дидактические и диагностические средства выявления качества образовательной среды и формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды
	Подходы к разработке методических рекомендаций для педагогов и родителей (законных представителей) обучающихся в целях формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды для разных категорий обучающихся, включая обучающихся с ОВЗ и инвалидностью
	Особенности образовательного процесса в разных типах образовательных организаций, потенциал их сетевого взаимодействия
	Формы социального партнерства институтов социализации
	Подходы к разработке методических средств для обеспечения совместной деятельности субъектов образования
	Программные средства, интернет-ресурсы для обеспечения тьюторского сопровождения обучающихся
	Подходы к созданию алгоритмов для построения индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ в различных видах образования
	Формы и методы консультирования участников образовательного процесса по вопросам индивидуализации образовательного процесса
	Способы консультирования участников образовательного процесса по вопросам формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды
	Основы анализа и оценки эффективности тьюторского сопровождения индивидуальных образовательных программ
Другие характеристики	-

3.3.2. Примерная форма должностной инструкции тьютора

Примерная форма должностной инструкции тьютора (подготовлено экспертами компании "Гарант")

[организационно-правовая форма,
наименование юридического лица]

Утверждаю
[должность, подпись, Ф. И. О.
руководителя
или иного должностного
лица, уполномоченного утверждать
должностную инструкцию]
[число, месяц, год]
М. П.

Должностная инструкция тьютора

[наименование юридического лица]

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями **Трудового кодекса** Российской Федерации, **Федерального закона** от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", **приказа** Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 января 2017 г. N 10н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области воспитания", **постановления** Правительства РФ от 14 мая 2015 г. N 466 "О ежегодных основных удлиненных оплачиваемых отпусках", **приказа** Министерства образования и науки РФ от 22 декабря 2014 г. N 1601 "О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре" и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения.

1. Общие положения

1.1. Тьютор относится к категории педагогических работников, принимается на работу и увольняется с нее приказом [наименование должности руководителя].

1.2. Тьютор непосредственно подчиняется [наименование должности непосредственного руководителя].

1.3. Требования к квалификации: высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования "Образование и педагогические науки" либо высшее образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению профессиональной деятельности в организации, осуществляющей образовательную деятельность, в том числе с получением его после трудоустройства.

1.4. Требования к опыту практической работы: отсутствуют.

1.5. Особые условия допуска к работе: отсутствие ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации; прохождение обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицин-

ских осмотров (обследований), а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

1.6. Тьютор должен знать:

- законодательные акты в области образования, образовательные и профессиональные стандарты; нормативные правовые основы тьюторского сопровождения в образовании;
- теоретические и методические основы тьюторской деятельности;
- технологии тьюторского сопровождения в образовании, педагогического сопровождения и педагогической поддержки обучающихся;
- основы разработки индивидуальных учебных планов обучающихся;
- основы разработки адаптированных образовательных программ для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью;
- технологии индивидуализации образования и педагогического сопровождения проектирования и реализации обучающимися индивидуальных образовательных маршрутов;
- особенности образовательных программ дошкольного, начального, основного и среднего общего образования, среднего профессионального, высшего, дополнительного профессионального образования;
- основы коррекционной педагогики, основы прикладного анализа поведения, виды образовательных затруднений обучающихся различных возрастов и категорий;
- методы педагогической диагностики, выявления индивидуальных особенностей, потребностей обучающихся;
- методики и приемы оформления образовательного запроса обучающихся, элементов индивидуального учебного плана, адаптированной образовательной программы;
- формы и методы проведения индивидуальной и групповой консультации, технологии открытого образования, тьюторские технологии;
- ресурсную схему общего тьюторского действия и этапы тьюторского сопровождения обучающихся;
- возрастные особенности обучающихся и способы их учета в реализации тьюторского сопровождения обучающихся;
- методы, способы формирования благоприятного психологического климата, условий для позитивного общения субъектов образования;
- методы профилактики и преодоления конфликтных ситуаций в процессе взаимодействия субъектов образовательного процесса;
- особенности познавательной активности и мотивации тьюторантов различных категорий, методы развития у них навыков самоорганизации и самообразования;
- методы обучения самооцениванию и созданию рефлексивных текстов, анализа социокультурного опыта и опыта предпрофессиональных проб;
- методы, приемы организации игровой, творческой деятельности обучающихся различного возраста;
- методы и приемы делегирования ответственности за реализацию индивидуального образовательного маршрута самому обучающемуся;
- методы, приемы, технологии организации образовательного процесса для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью, включая методы и приемы прикладного анализа поведения, с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся;
- методы анализа и оценки результатов освоения обучающимися индивидуального учебного плана, адаптированной образовательной программы и обеспечения их рефлексии обучающимися;
- виды рабочей и отчетной документации тьютора, способы ее применения в целях эффективного тьюторского сопровождения обучающихся;
- нормативные правовые акты, определяющие меры ответственности педагогических работников за жизнь и здоровье обучающихся;

- требования охраны труда, жизни и здоровья обучающихся при проведении занятий, мероприятий в образовательной организации и вне организации;
- теоретические и практические знания по учебной дисциплине "Первая помощь";
- нормативные правовые основы организации тьюторского сопровождения в образовании в части работы с образовательной средой, ресурсами, взаимодействия с другими субъектами образовательного процесса;
- локальные акты образовательной организации в части организации образовательной среды, использования образовательных ресурсов;
- методы и приемы анализа качества образовательных ресурсов;
- способы, методы, приемы оценки вариативности, открытости образовательной среды;
- основы организации образовательной среды с учетом возрастных особенностей обучающихся в разных типах образовательных организаций;
- основы организации адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся в разных типах образовательных организаций;
- принципы и правила создания предметно-развивающей среды;
- подходы к проектированию дополнительных элементов образовательной среды и навигации по ресурсам среды для обучающихся разного возраста;
- особенности семейного воспитания, подходы к организации взаимодействия тьютора с семьей;
- формы и методы консультирования семьи в части построения семейной образовательной среды для развития обучающихся;
- подходы к проектированию образовательной среды как места социальных проб обучающихся в школе и социуме;
- подходы к проектированию образовательной среды с учетом запросов взрослого обучающегося, региональных ресурсов, рынка труда;
- технологии проектирования образовательной среды совместно с обучающимся в среднем профессиональном, высшем, дополнительном образовании взрослых, дополнительном профессиональном образовании;
- способы координации взаимодействия субъектов образования для обеспечения доступа обучающегося к образовательным ресурсам;
- технологии маркетинговых исследований образовательных запросов в различных видах образования;
- виды, формы и способы коммуникации, сетевого взаимодействия институтов социализации;
- нормативные правовые основы организации образования, межведомственного взаимодействия;
- источники информации, инновационного опыта, подходы к применению инновационного опыта в собственной практике;
- подходы к отбору актуальных методических материалов для тьюторского сопровождения обучающихся в процессе образования;
- педагогика общего, профессионального, дополнительного образования (по профилю деятельности тьютора);
- дидактические и диагностические средства индивидуализации образовательного процесса;
- теоретические и методические основы прикладного анализа поведения обучающихся с ОВЗ и инвалидностью;
- подходы к разработке методических материалов, необходимых для организации познавательной, творческой, игровой деятельности обучающихся разного возраста;
- подходы к анализу качества и эффективности используемых методических, дидактических и диагностических средств в целях индивидуализации образовательного процесса;

- методические, дидактические и диагностические средства выявления качества образовательной среды и формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды;
- подходы к разработке методических рекомендаций для педагогов и родителей (законных представителей) обучающихся в целях формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды для разных категорий обучающихся, включая обучающихся с ОВЗ и инвалидностью;
- особенности образовательного процесса в разных типах образовательных организаций, потенциал их сетевого взаимодействия;
- формы социального партнерства институтов социализации;
- подходы к разработке методических средств для обеспечения совместной деятельности субъектов образования;
- программные средства, интернет-ресурсы для обеспечения тьюторского сопровождения обучающихся;
- подходы к созданию алгоритмов для построения индивидуальных учебных планов и адаптированных образовательных программ в различных видах образования;
- формы и методы консультирования участников образовательного процесса по вопросам индивидуализации образовательного процесса;
- способы консультирования участников образовательного процесса по вопросам формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды;
- основы анализа и оценки эффективности тьюторского сопровождения индивидуальных образовательных программ.

2. Должностные обязанности

На тьютора возлагаются следующие должностные обязанности:

- 2.1. Выявление индивидуальных особенностей, интересов, способностей, проблем, затруднений обучающихся в процессе образования.
- 2.2. Организация участия обучающихся в разработке индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.
- 2.3. Педагогическое сопровождение обучающихся в реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.
- 2.4. Подбор и адаптация педагогических средств индивидуализации образовательного процесса.
- 2.5. Педагогическая поддержка рефлексии обучающимися результатов реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.
- 2.6. Организация участия родителей (законных представителей) обучающихся в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.
- 2.7. Участие в реализации адаптивных образовательных программ обучающихся с ОВЗ и инвалидностью.
- 2.8. Проектирование открытой, вариативной образовательной среды образовательной организации.
- 2.9. Повышение доступности образовательных ресурсов для освоения обучающимися индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.
- 2.10. Проектирование адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью.
- 2.11. Координация взаимодействия субъектов образования с целью обеспечения доступа обучающихся к образовательным ресурсам.
- 2.12. Разработка и подбор методических средств для разработки и реализации обучающимися индивидуальных образовательных маршрутов, учебных планов, проектов.

2.13. Разработка и подбор методических средств для формирования открытой, вариативной, избыточной образовательной среды.

2.14. Разработка и подбор методических средств (визуальной поддержки, альтернативной коммуникации) для формирования адаптированной образовательной среды для обучающихся с ОВЗ и инвалидностью.

2.15. Методическое обеспечение взаимодействия субъектов образования в целях индивидуализации образовательного процесса.

2.16. Подбор и разработка методических средств для анализа результатов тьюторского сопровождения.

2.17. [Другие должностные обязанности].

3. Права

Тьютор имеет право:

3.1. На все предусмотренные **законодательством** Российской Федерации социальные гарантии, в том числе:

- на сокращенную продолжительность рабочего времени;
- на дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года;
- на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого определяется Правительством Российской Федерации;
- на длительный отпуск сроком до одного года не реже чем через каждые десять лет непрерывной педагогической работы;
- на досрочное назначение страховой пенсии по старости;
- на предоставление вне очереди жилого помещения по договору социального найма (если работник состоит на учете в качестве нуждающегося в жилом помещении);
- на предоставление жилого помещения специализированного жилищного фонда;
- на предоставление компенсации расходов на оплату жилого помещения, отопления и освещения [для проживающих и работающих в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа)];
- на оплату дополнительных расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию в случаях повреждения здоровья вследствие несчастного случая на производстве и получения профессионального заболевания.

3.2. Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности.

3.3. По вопросам, находящимся в его компетенции, вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности организации и совершенствованию методов работы, а также варианты устранения имеющихся в деятельности организации недостатков.

3.4. Запрашивать лично или по поручению руководства от структурных подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

3.5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководства).

3.6. Требовать создания условий для выполнения профессиональных обязанностей, в том числе предоставления необходимого оборудования, инвентаря, рабочего места, соответствующего санитарно-гигиеническим правилам и нормам и т. д.

3.7. Знакомиться с проектами приказов руководства, касающимися его деятельности.

3.8. [Иные права, предусмотренные **трудовым законодательством** Российской Федерации].

4. Ответственность

Тьютор несет ответственность:

4.1. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, - в пределах, определенных **трудовым законодательством** Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным, гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим **трудовым** и **гражданским законодательством** Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с [наименование, номер и дата документа].

Руководитель кадровой службы
[инициалы, фамилия, подпись]
[число, месяц, год]

Согласовано:
[должность, инициалы, фамилия, подпись]
[число, месяц, год]

С инструкцией ознакомлен:
[инициалы, фамилия, подпись]
[число, месяц, год]

Приведенная форма должностной инструкции является примерной.

Она может послужить основой при разработке должностной инструкции конкретного тьютора конкретной организации с учетом его функциональных обязанностей.

3.4. ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТЮТОРСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ

В условиях дошкольной образовательной организации функции наставника по отношению к детям наиболее полно реализуются в процессе применения педагогических технологий открытого образования.

Поэтому далее мы рассматриваем педагогические технологии дошкольного образования.

3.4.1. Технологии открытого образования

Одним из основополагающих принципов достижения образовательных результатов на данном этапе развития образования является *принцип открытости*.

Глобальной *целью* открытого образования является подготовка обучаемых к полноценному и эффективному участию в общественной и профессиональной областях в условиях информационного общества. По мнению Т.М. Ковалевой,

под открытым образованием в настоящее время понимается такой взгляд и такой тип рассуждения, при котором не только традиционные институты (детский сад, школа, вуз) имеют образовательные функции, но и каждый элемент социальной и культурной среды может нести на себе определенный образовательный эффект, если его использовать соответствующим образом.

Открытое образование *обеспечивает доступность* образовательных услуг любому желающему без анализа его исходного уровня знаний, а также свободу выбора места, времени и темпа обучения в ритме, удобном для обучающегося.

В условиях открытого образования целесообразно использовать группу специальных технологий, которые имеют общее название – технологии открытого образования.

Педагогические технологии открытого образования предписывают:

- изменение процедур взаимодействия педагога и обучающегося;
- отказ педагогов от приоритетного применения объяснительно-иллюстративного и репродуктивного методов обучения;
- увеличение доли самостоятельной работы обучающихся;
- наличие учебно-методических материалов, помогающих им в процессе самостоятельной деятельности;
- освоение педагогами роли тьютора.

Таблица.
Деятельность обучающегося и педагога (тьютора)
в условиях традиционного и открытого образования

Традиционное образование	Открытое образование
1. Цели и содержание деятельности определяются педагогическими работниками	1. Обучающийся после консультации с тьютором (преподавателем-консультантом) самостоятельно определяет цели и содержание деятельности в соответствии со своими потребностями и интересами
2. Сроки реализации программ, выполнения различных видов деятельности устанавливаются без участия в этом обучающихся	2. Обучающийся сам определяет временные рамки выбранной деятельности (в рамках возможных)
3. Место занятий строго регламентировано, указывается в расписании занятий	3. Обучающийся сам определяет базу для выбранной деятельности с учетом возможных вариантов
4. Последовательность обучения определяется программой или преподавателем	4. Обучающийся совместно с тьютором разрабатывает рабочий план и график занятий
5. Скорость обучения диктуется программой, преподавателем и группой	5. Обучающийся и тьютор договариваются о темпе обучения, удобном для

	конкретного обучающегося
6. Преподаватель обеспечивает поддержку преимущественно с помощью фронтальных лекционных занятий	6. Тьюторы и обучающиеся договариваются о форме поддержки (в т.ч. очные занятия, дистанционные занятия, индивидуальные и групповые консультации)
7. Обучающийся занимается, посещая лекционные и практические занятия или изучая необходимую литературу	7. Обучение осуществляется с помощью специальных материалов, которые обязательно включают цели, собственно содержание деятельности, способы самооценки и другую информацию для самостоятельной работы

Наиболее представленными в научно-методической литературе педагогическими технологиями открытого образования являются метод проектов (в некоторых источниках ее название – технология проектной деятельности), технология учебно-исследовательской деятельности, образовательное путешествие, дебаты и др.

В рамках образовательной деятельности использование технологий открытого образования *выдвигает на первый план самостоятельную деятельность обучающихся*, которые в ходе дискуссий, с учетом собственного опыта учатся принимать решения. В результате такого обучения происходит «присвоение знаний» – проживание и переживание образовательных событий, соотнесение с имеющимся личностным опытом и, как результат, принятие в систему ценностей.

Технологии открытого образования характеризуются как *технологии-конструкторы, которые наполняются различными приемами и инструментами исходя из заданных целей и планируемых результатов*. При использовании технологий открытого образования *обучение ведется на основе индивидуальных траекторий, при этом образовательное единство класса не нарушается*.

Для организации индивидуальных траекторий обучения *проектируется особая среда отношений «педагог-ребенок»*. При этом функция педагога изменяется с ведущей на консультирующую, сопровождающую (тьюторскую).

Технологии открытого образования позволяют в полной мере реализовывать принцип индивидуализации.

3.4.2. Технология педагогического консультирования

При увеличении доли самостоятельной работы возрастает роль владения педагогами технологией педагогического консультирования.

Особенности деятельности педагога как консультанта

Одной из форм сопровождения самостоятельной деятельности школьников является их консультирование.

Задачами педагога-консультанта в процессе консультирования обучающихся являются:

- создание условий для продвижения обучающихся в выявлении и решении проблемы;
- отслеживание корректности действий обучающихся с точки зрения алгоритма деятельности.

Ключевым понятием консультирования является консультативный контакт консультирующего (в нашем случае – педагога) и консультируемого (в нашем случае – ребенка).

Консультативный контакт – это уникальный динамический процесс, во время которого один человек помогает другому использовать *его внутренние ресурсы* для продвижения в решении проблемы.

Консультативный контакт происходит во время индивидуальных (в случае индивидуальных и групповых проектов) или групповых (в случае групповых проектов) консультаций.

Основным инструментом работы педагога во время консультаций является вопрос.

Существуют следующие *типы вопросов*.

Таблица.
Типы вопросов

№ п/п	Тип вопроса	Комментарии	Примеры
1	Закрытые	Ограничивают веер ответов, предполагая односложную форму ответа («да» или «нет»)	Вы придумали, какую поделку будет делать Ваша группа? Вам нужен клей?
2	Открытые	Это вопросы, на которые нельзя ответить односложно «да» или «нет». Начинаются со слов: кто? что? когда? где? сколько? как? и пр.	Какую поделку вы будете делать? Кто про нее будет рассказывать?
3	Альтернативные	Предполагают два различных ответа. В формулировке вопроса содержится союз	Ты будешь рисовать красками или карандашами?

		«или»	
4	Уточняющие	Позволяют воссоздать ситуацию	Вы справитесь сами? Вам нужна помощь? Вы придумали название Вашей работы?
5	Проверочные	Помогают учащимся высказать свою оценку событий, явлений, вещей	Что вы думаете о ...? Как вы считаете ...?
6	Оценочные	Содержат оценку действий ребенка, результатов его деятельности	Неужели тебе до сих пор непонятно? Ребята, правда, что Андрей молодец?
7	Директивные	Побуждают к действию	Может быть, ты сам расскажешь о своей поделке? Может быть, ты подпишешь свой рисунок?
8	Резюмирующие	Позволяют подвести итоги дискуссии и согласовать позиции ее участников	Правильно ли я поняла, что ...? Таким образом, мы пришли к следующему выводу Верно?

Для повышения эффективности работы с вопросами педагогу полезно использовать *приемы активного слушания*.

Таблица.
Приемы активного слушания

№ п/п	Приемы	Комментарии	Примеры
1	Парафраза	Педагог задает вопрос, который уточняет высказывание ребенка и одновременно повторяет мысль, высказанную им, но при этом в перефразированном виде	Вопрос педагога: т.е. ты хочешь сказать, что тебе эту поделку помогала делать мама?
2	Резюме	Вопрос направлен на уточнение высказывания ребенка	Вопрос педагога: это так называется твой рисунок?
3	Эхо	Вопрос повторяет высказывание ребенка (педагог как бы вторит)	<i>Ребенок рассказал о том, что ему очень нравится гербарий из осенних листьев.</i>

		ему)	Вопросы педагога: а почему? Потому что ты любишь осень? Тебе нравится природа? Ты любишь мастерить?
4	Пауза	Формулируется только одна часть вопроса, а вместо второй выдерживается пауза	<i>Ребенок рассказывает о том, как он ухаживает за рыбками. Он сообщил о том, как нужно кормить рыбок, как нужно освещать аквариум, как очищать воду.</i> Вопрос педагога: значит, для жизни рыбок нужна чистая вода, освещение и ...? (корм)
5	Прямая просьба расширить ответ	Вопрос выражает просьбу расширить ответ	Вопросы педагога: а сколько рыбок в твоём аквариуме? Как они называются?
6	Изменение темы	Вопрос направляет рассказ обучающегося в другое русло (в рамках той же темы)	<i>Ребенок рассказывает о том, какую поделку он сделал в подарок маме на Новый год.</i> Вопросы педагога: хорошо. А кому ты планируешь еще сделать подарки?

Другими педагогическими технологиями, позволяющими реализовать наставничество, являются метод проектов, технология портфолио, технология образовательного путешествия, социоигровые технологии.

Заключение.

Наставничество не является базовой (основной) функцией руководителя или педагогического работника.

Основные его функции связаны с выполнением трудовых функций в соответствии с должностью (воспитатель, педагог-психолог, методист, старший воспитатель и др.).

В условиях дошкольной образовательной организации наставничество осуществляется в 2-х направлениях:

1. Наставничество по отношению к педагогическим работникам, которые испытывают затруднения в профессиональной деятельности;

2. Наставничество по отношению к детям: посредством использования технологий открытого образования, а также через систему специального сопровождения воспитанников в различных формах (индивидуальных, групповых и пр.).