



## Внедрение целевой модели наставничества в колледже: управленческий аспект

© И.С. Гомбоева

ГПОУ «Приаргунский государственный колледж»,  
п. Приаргунск, Российская Федерация

**Аннотация.** В соответствии с Федеральным проектом «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» к 2024 году планируется вовлечение в различные формы наставничества не менее 70 % обучающихся образовательных организаций среднего профессионального образования. В связи с этим в ГПОУ «Приаргунский государственный колледж» с 2020 года ведется работа по внедрению целевой модели (методологии) наставничества. В предлагаемой статье представлен опыт по реализации модели наставничества с точки зрения управления данным процессом. В основу управленческих решений должен быть положен причинно-следственный анализ существующих проблем, в частности, касающихся вовлечения педагогов и обучающихся в различные формы наставничества. Выявленные проблемы сгруппированы по четырем блокам: учебная, воспитательная, методическая деятельность, организация учебной и производственной практик. Подбор возможных методов решения проблемы осуществляется с помощью «дерева целей», на основе выбора наиболее оптимальной альтернативы с учетом критериев: величина затрат ресурсов, возможные последствия, вероятность достижения цели. Внедрение целевой модели наставничества в колледже проводится в соответствии с дорожной картой. В качестве механизма реализации модели предлагается проектное управление, согласно которому выбранные формы наставничества «студент-студент», «педагог-студент», «студент-ученик», «работодатель-студент», «педагог-педагог», «педагог-ученик», осуществляются в рамках проектов «Профессионал», «Мега Студент», «Мега Педагог».

**Ключевые слова:** наставничество, целевая модель наставничества, проект, проектное управление, управленческое решение, форма наставничества, дорожная карта, причинно-следственный анализ

**Для цитирования:** Гомбоева И.С. Внедрение целевой модели наставничества в колледже: управленческий аспект // *Социальная компетентность*. 2023. Т. 8. № 1. С. 47–58.

## Implementation of the target model of mentoring in college: a managerial aspect

© Irina S. Gomboyeva

ГПОУ Priargunsk State College, Priargunsk, Russian Federation

**Abstract.** In accordance with the Federal project “Young professionals (Increasing the competitiveness of vocational education)”, by 2024 it is planned to involve at least 70 % of students in educational institutions of secondary vocational education in various forms of mentoring. In this regard, since 2020, the State Educational Institution “Priargunsky State College” has been working on the introduction of a target model (methodology) of mentoring. The proposed article presents the experience of implementing the mentoring model in terms of managing this process. Management decisions should be based on a cause-and-effect analysis of existing problems, in particular, those relating to the involvement of teachers and students in various forms of mentoring. The identified problems are grouped into four blocks: educational, educational, methodological activities, organization of educational and industrial practices. The selection of possible methods for solving the problem is carried out using the “tree of goals”, based on the choice of the most optimal alternative, taking into account the criteria: the amount of resource costs, possible consequences, the probability of achieving the goal. The introduction of the target model of mentoring in the college is carried out in accordance with the roadmap. As a mechanism for implementing the model, project management is proposed, according to which the selected forms of mentoring “student-student”, “teacher-student”, “student-student”, “employer-student”, “teacher-teacher”, “teacher-student”, are carried out within the framework of the projects “Professional”, “Mega Student”, “Mega Teacher”.

**Keywords:** mentoring, mentoring target model, project, project management, managerial decision, mentoring form, roadmap, cause-and-effect analysis

**For citation:** Gomboyeva I.S. (2023) Implementation of the target model of mentoring in college: a managerial aspect. *Sotsial'naya kompetentnost' = Social Competence*. Vol. 8. No. 1. P. 47–58. (In Russ.)

## Введение

Развитие института наставничества является одним из основных трендов современного образования, что подтверждается мероприятиями, реализуемыми в рамках приоритетного национального проекта «Образование». Внедрение наставничества в образовательных организациях среднего профессионального образования регламентируется федеральным проектом «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», согласно которому к 2024 году планируется вовлечение в различные формы наставничества не менее 70 % обучающихся. В связи с этим, Министерством просвещения РФ в 2019 году было издано распоряжение «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»<sup>1</sup>.

Институтом развития образования Забайкальского края были разработаны методические рекомендации по вопросам внедрения целевой модели наставничества (ЦМН) в профессиональных образовательных организациях региона (Глушкова, Гусевская, 2020).

Цель статьи состоит в изучении организационных и управленческих вопросов внедрения в колледже целевой модели наставничества, под которой понимается система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества.

## Методы

В основу написания статьи положен анализ публикаций по освещаемому во-

просу, метод аналогии и сопоставления, метод анализа проблем, обобщение практического опыта. Кроме этого, использовался диагностический инструментарий в виде анкеты по выявлению уровня удовлетворенности наставника и наставляемого участием в программах наставничества, а также первичная статистическая обработка числовых данных.

## Обсуждение

Деятельность по внедрению целевой модели наставничества в ГПОУ «Приаргунский государственный колледж» Забайкальского края началась в 2020 году. Необходимо отметить, что наставничество в колледже реализовывалось задолго до появления методологии, однако носило нерегламентированный характер. Наставничество так или иначе проявлялось в учебно-производственной, воспитательной и научно-методической работе.

Первоначально был проведен мониторинг, в результате которого было выявлено, что 13 % обучающихся и 36 % педагогов колледжа вовлечены в различные формы наставничества. На основании результатов была выявлена проблема: низкий процент вовлечения обучающихся и педагогов колледжа в наставническую деятельность.

Специфика профессиональной образовательной организации, а также наставнической деятельности, определили выбор графического метода анализа существующей проблемы – причинно-следственную диаграмму К. Исикавы (Паленова, 2020). Данный метод используется сегодня в менеджменте различных сфер деятельности и процессов, осуществляемых в организациях и на предприятиях. Применительно к системе образования диаграмма К. Исикавы направлена на анализ вопросов, связанных с качеством и контролем

<sup>1</sup>Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 г. № Р-145) // СПС «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/73473531/#friends> (08.02.2023).

образовательных услуг (Эфендиев, 2016; Гаврищук, 2021), исследованием рисков в образовании (Кониболоцкая, 2018), методикой преподавания отдельных предметов (Новоселова, 2020).

Рассмотрим последовательность работы с диаграммой применительно к наставнической деятельности в колледже.

Работа проводилась в несколько этапов. Первоначально были выявлены все факторы и причины, которые каким-либо образом оказывали влияние на исследуемый результат. Затем проводилась группировка выявленных факторов по смысловым и причинно-следственным блокам. Далее внутри каждого блока осуществлялось ранжирование факторов. На следующем этапе был проведен анализ полученной картины. В завершении работы с диаграммой часть факторов, на которые мы не можем повлиять, были «отброшены». Также убраны малозначимые и непринципиальные.

В результате проделанной работы была получена следующая схема (рис. 1).

Проведем описание блоков диаграммы и выявленных проблем.

Блок 1. Учебная деятельность.

В данном блоке выявлены две основные проблемы: формализованный характер отношений педагогов и студентов и нежелание педагогов нести дополнительную нагрузку. Сущность первой проблемы заключается в том, что взаимодействие педагога и обучающегося на учебном занятии не совсем подходит под классическое понимание наставничества, поскольку формализуется и регламентируется ФГОС СПО, учебными планами, профессиональными стандартами педагогов профессионального обучения и профессионального образования, классно-урочной системой обучения. Вторая проблема связана с тем, что педагоги, помимо своих функциональных обязанностей, несут множество другой дополнительной нагрузки. В особенности в последние годы возрос объем различной документации, ведение которой занимает значительный объем времени.

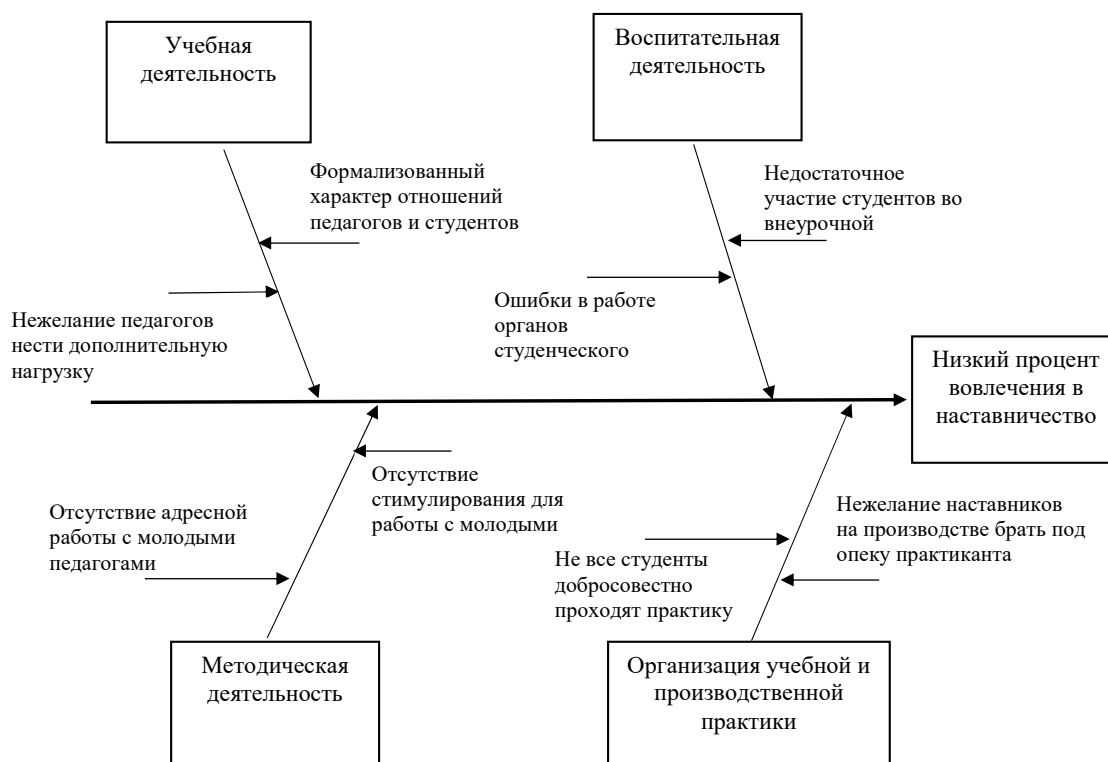


Рис. 1. Диаграмма Исикавы «Причины низкого процента вовлечения обучающихся и педагогов колледжа в наставническую деятельность»

Fig. 1. Ishikawa diagram "Reasons for the low percentage of involvement of students and college teachers in mentoring activities"

## Блок 2. Воспитательная деятельность.

В качестве проблем обозначены следующие: недостаточное участие студентов во внеурочной деятельности, ошибки в работе органов студенческого самоуправления. Первая проблема объясняется низкой активностью студентов, их нежеланием посещать творческие кружки, спортивные секции, заниматься волонтерской деятельностью. Как правило, такие объединения посещают обучающиеся, проявляющие выраженный интерес к какому-либо делу. Вокальные, танцевальные коллективы имеют ограниченный состав членов. Большинство студентов свое свободное время проводят пассивно.

К ошибкам в работе органов студенческого самоуправления можно отнести: отсутствие систематической работы по отбору (выявлению) и подготовке актива студенческого самоуправления; организация работы самоуправления студентов только внутри образовательного учреждения без привлечения партнеров со стороны.

## Блок 3. Методическая деятельность.

Первой проблемой в данном блоке является отсутствие адресной работы с молодыми педагогами. Суть проблемы заключается в том, что со вновь начинающим педагогом в тесном контакте из состава коллектива, как правило, находится заместитель директора по научно-методической работе (методист). В основном, начинающему специалисту процесс вхождения в профессию и в коллектив приходится проходить самостоятельно. Вторая проблема заключается в том, что в настоящее время не выработан механизм стимулирования педагогов-стажистов за работу с молодыми кадрами.

Блок 4. Организация учебной и производственной практики.

Здесь обозначены следующие проблемы. Во-первых, нежелание наставника на производстве брать под опеку практикантов. Данный вид наставничества был широко развит в 70-е годы XX века. Отли-

чительной особенностью наставничества советского периода, от других форм подготовки кадров на производстве, являлось его осуществление на общественных началах непосредственно в производственных условиях. Особое внимание уделялось качественному составу наставников. Как правило, это были заслуженные люди, передовики производства, ветераны труда. Немаловажное значение придавалось и их моральному облику, поскольку они являлись образцом для молодого поколения. Быть наставником для практиканта было престижно (Батышев, 1984).

Сегодня же образовательные организации среднего профессионального образования отмечают, что предприятия берут к себе на практику молодых людей, однако не все сотрудники изъявляют желание брать под свою опеку практиканта. Это связано с тем, что наставническая деятельность подразумевает ведение определенной документации: плана работы с наставляемым, ведение дневника, итогового отчета. Кроме этого, в случае, если практикантом является несовершеннолетний, то на наставника налагается дополнительная персональная ответственность за качество обучения подопечных.

Во-вторых, не все студенты проходят практику добросовестно. Зачастую обучающиеся просто готовят необходимый пакет документов для сдачи в учебную часть образовательной организации, фактически не посещая место практики.

Таким образом, использование графического метода анализа проблемы позволило выявить причинно-следственную взаимосвязь между всеми ее компонентами, что в дальнейшем послужит основой для разработки соответствующих управленческих решений.

Проведенный анализ проблемы позволил обозначить четыре основных блока факторов и причин проблемы: учебная деятельность, воспитательная деятельность, методическая деятельность, организация учебной и производственной практики.

Далее необходимо осуществить подбор возможных методов решения проблемы. Для того, чтобы увидеть, каким образом можно решить существующую проблему, необходимо построить «дерево целей» (рис. 2), позволяющее наиболее быстро и эффективно достичь необходимых результатов.

Схема демонстрирует цель, которую необходимо достигнуть в результате разработки управленческого решения, которая в обобщенном варианте формулируется следующим образом: вовлечение в различные формы наставничества к 2024 году не менее 70 % педагогов и студентов образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования.

Для достижения цели необходимо в профессиональной образовательной организации ПОО выбрать одну из форм наставничества: «педагог-педагог», «работодатель-студент», «педагог-ученик», «студент-ученик», «студент-студент», «педагог-студент», или реализовать все перечисленные.

Форма наставничества «педагог-педагог» предполагает взаимодействие молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового сотрудника (при смене места работы) с опытным и располага-

ющим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Форма наставничества «работодатель-студент» предполагает создание органичной системы взаимодействия колледжа и региональных предприятий с целью получения студентами актуальных знаний и навыков, необходимых для дальнейшей самореализации, профессиональной реализации и трудоустройства, а предприятием – подготовленных и мотивированных кадров, в будущем способных стать ключевым элементом обновления производственной и экономической систем. Необходимо отметить, что данный вид наставничества является одним из наиболее эффективных способов «погружения» студента в будущую профессию. Осуществление наставничества работодателями может быть посредством проектной деятельности, дуального обучения, бизнес-проектирования, дискуссий, экскурсий на предприятия, ярмарки вакансий (Чебровская, 2022).

Форма наставничества «педагог-студент» предполагает взаимодействие преподавателей, мастеров производственного обучения и обучающихся колледжа, при котором педагог выступает в качестве тьютора, деятельность которого направлена на оказание помощи студенту в про-

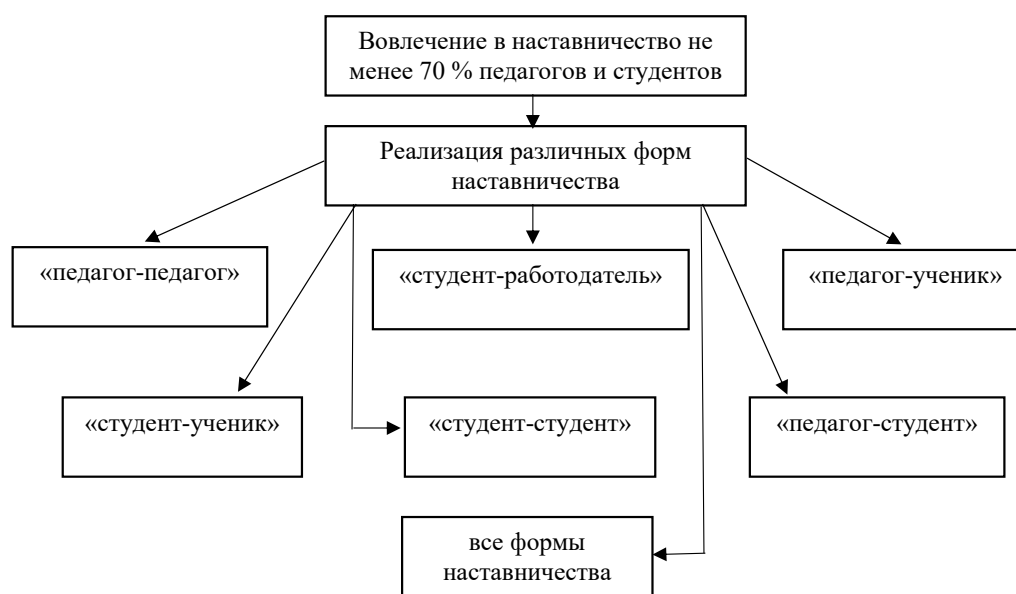


Рис. 2. Дерево целей

Fig. 2. Goal tree

фессиональной и социальной адаптации, развитию, самореализации и самосовершенствовании.

Форма наставничества «студент-студент» предполагает взаимодействие обучающихся колледжа, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённого тем не менее строгой субординации.

Форма наставничества «студент-ученик» предполагает взаимодействие обучающихся среднего профессионального и общеобразовательного учреждений, при котором студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному наполнению, а также коррекции образовательной траектории.

Представленные формы наставничества можно принять в качестве возможных альтернатив, то есть способов действий или стратегий по достижению цели.

Проведем анализ каждой из альтерна-

тив решения проблемы для выбора наиболее оптимальной. Для этого подберем критерии, по которым можно определить лучшую альтернативу (табл. 1).

Первый критерий – величина затрат ресурсов – подразумевает в данном случае различные виды поощрений наставнической деятельности. Стимулирование может быть как нематериальным, так и материальным. К нематериальным средствам стимулирования относятся благодарственные письма, грамоты. В качестве материальных поощрений предусмотрена выплата денежных премий из внебюджетных средств образовательной организации.

Второй критерий – возможные последствия – описывает основные направления развития наставничества в ПОО.

Третий критерий – вероятность достижения цели – показывает степень достижения цели (частично или полностью) (Бусов, 2018).

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что все альтернативы являются возможными или допустимыми, поскольку направлены на реализацию конкретной формы наставничества.

**Таблица 1.** Критерии отбора оптимальной альтернативы

**Table 1.** Criteria for selecting the optimal alternative

Альтернатива (форма наставничества)	Критерии		
	Величина затрат ресурсов	Возможные последствия	Вероятность достижения цели
«педагог-педагог»	Стимулирующие выплаты педагогам, премии	Наставничество развивается только в педагогической среде	Цель достигается частично
«студент-работодатель»	Поощрения студентам и работодателям	Наставничество развивается только в студенческой среде	Цель достигается частично
«педагог-ученик»	Поощрения студентам и педагогам	Наставничество развивается только в педагогической среде	Цель достигается частично
«студент-студент»	Поощрения студентам	Наставничество развивается только в студенческой среде	Цель достигается частично
«студент-ученик»	Поощрения студентам	Наставничество развивается только в студенческой среде	Цель достигается частично
«педагог-студент»	Поощрения студентам и педагогам	Наставничество развивается только в студенческой среде	Цель достигается частично
все формы	Поощрения всем субъектам наставничества	Наставничество развивается и в педагогической, и в студенческой среде	Цель достигается полностью

Однако экстремальные значения по всем критериям достигает последняя альтернатива в таблице, включающая реализацию всех форм наставничества. Думается, что выбор обозначенной альтернативы, является конечным, поскольку направлен на достижение поставленной цели.

При подборе оптимальной альтернативы был использован критериальный язык оценки результатов действий (Демин, 2019).

Организация выполнения решения заключается в составлении плана реализации данного решения, доведения его до конкретных исполнителей в виде указаний, распоряжений, приказов и организации контроля выполнения управленческих решений.

Рассмотрим, каким образом будет осуществляться реализация выбранной альтернативы на примере ГПОУ «Приаргунский государственный колледж».

Внедрение целевой модели наставничества в образовательной организации проводится в соответствии с дорожной картой, состоящей из 5 этапов.

1 этап: Подготовка условий для запуска ЦМН.

Цель управленческого решения на данном этапе – назначение куратора наставничества в колледже. Здесь возможны различные варианты. Куратором может быть любой представитель администрации ПОО или педагог учреждения. В процессе реализации управленческого решения на совете руководства обсуждается вопрос о выборе кандидатуры куратора.

Затем директором образовательного учреждения издается приказ о внедрении ЦМН, а также о назначении куратора наставничества, которым разрабатываются основные положения: Положение о программе наставничества в ГПОУ «ПГК», Положение о педагогическом наставничестве в форме «педагог-педагог», Положение о педагогическом наставничестве в форме «педагог-студент», Положение о наставничестве работодателя в форме «работодатель-студент», Положение о студенческом наставничестве в форме «студент-сту-

дент», Положение о наставничестве в форме «студент-ученик».

2 этап: Формирование базы наставляемых.

Основная цель принятия управленческого решения – формирование базы данных наставляемых из числа педагогов и студентов ПОО.

Куратором наставничества составляется перечень лиц, желающих иметь наставников. Разрабатываются и заполняются формы согласий на обработку персональных данных от участников наставнической программы. Для несовершеннолетних наставляемых собираются согласия родителей (законных представителей). Разрабатываются памятки для наставляемых.

3 этап: Формирование базы данных наставников.

Основная цель принятия управленческого решения – формирование базы данных наставников из числа педагогов, студентов и работодателей.

Куратором наставничества составляется база данных потенциальных наставников, выполняется отправка писем-обращений к работодателям. Осуществляется сбор справок об отсутствии судимости, медицинских справок для наставников от работодателей.

4 этап: Отбор/выдвижение наставников.

Основная цель принятия управленческого решения – отбор (или выдвижение) наставников.

Работу по отбору наставников выполняет куратор наставничества совместно с администрацией ПОО (заместители директора по учебно-производственной работе, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по научно-методической работе), социально-психологической службой колледжа.

Директором ПОО издается приказ об отборе/выдвижении наставников, об утверждении реестра наставников. Куратором наставничества разрабатывается формат портфолио наставника, памятки для наставников.

5 этап: Формирование наставнических пар/групп.

Основная цель принятия управленческого решения – формирование наставнических пар или групп. Работу по формированию наставнических пар (групп) выполняет куратор наставничества совместно с администрацией колледжа (заместители директора по учебно-производственной работе, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по научно-методической работе), социально-психологической службой колледжа.

Директором образовательной организации издается приказ об утверждении наставнических пар/групп (в колледже, в организации-работодателе), приказ об организации «Школы наставников», утверждаются программы и графики обучения.

Наставнические пары, совместно с куратором наставничества, разрабатывают планы работ наставника и наставляемых.

В основу модели наставничества Приаргунского государственного колледжа положена системная организация наставнической деятельности с использованием проектного управления (рис. 3), внедрение принципов и механизмов которого, по мне-

нию О.Г. Прикот, в системе образования обусловлено «слабыми связями» между базовыми процессами (учение, преподавание, научная, инновационная, социальная активность и т. п.) (Прикот, 2018. С. 25). В этом смысле наставничество может выступать в качестве механизма интеграции всех направлений деятельности образовательной организации.

Необходимо отметить, что в образовательной организации уже имеется опыт по использованию проектного управления применительно к профессиональному воспитанию обучающихся колледжа (Гомбоева, 2020).

Модель представляет систему, включающую цели, содержание, методы и средства, организационно-управленческие условия, направленные на реализацию форм наставничества: «студент-студент», «педагог-студент», «студент-ученик», «работодатель-студент», «педагог-педагог», «педагог-ученик» в рамках проектов: «Профессионал», «Мега Студент», «Мега Педагог» (Гомбоева, 2022).

Цель модели: создание системы организационно-управленческих условий, ресур-

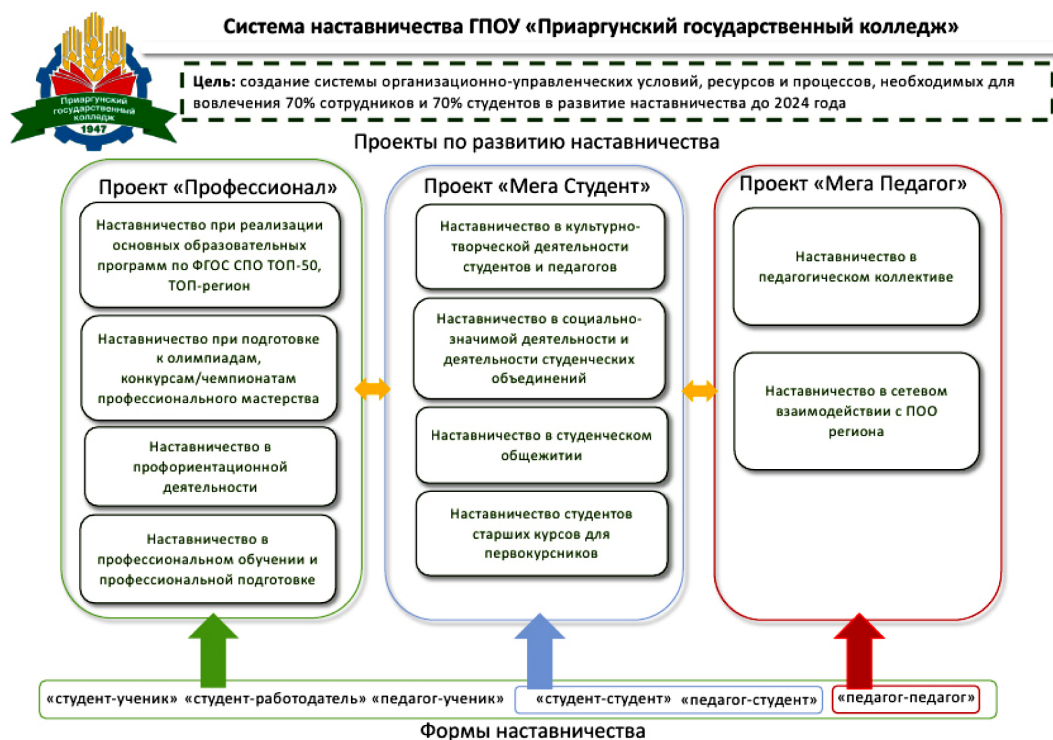


Рис. 3. Модель наставничества ГПОУ «Приаргунский государственный колледж»  
 Fig. 3. Model of mentoring State Educational Institution “Priargunsky State College”



сов и процессов, необходимых для вовлечения 70 % сотрудников и 70 % студентов в развитие наставничества до 2024 года.

Задачи:

– разработать и реализовать проект «Профессионал» по формам наставничества «студент-студент», «педагог-студент», «студент-ученик», «работодатель-студент», «педагог-педагог», «педагог-ученик»;

– разработать и реализовать проект «Мега Студент» по формам наставничества «студент-студент», «педагог-студент»;

– разработать и реализовать проект «Мега Педагог» по форме наставничества «педагог-педагог».

Основным инструментом реализации модели наставничества является метод проектов. Под проектом понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение значимых уникальных результатов в условиях неопределенности, временных, ресурсных и иных ограничений. Управление проектом представляет собой использование соответствующих компетенций, инструментов и методов для эффективного получения результатов.

Каждый проект предполагает развитие наставничества по конкретным направлениям, а каждый из этапов внедрения целевой модели наставничества в образовательную практику предполагает принятие определенного управленческого решения, от которого зависит успех не только отдельного этапа, но и реализации модели в целом.

Приоритет в принятии управленческого решения по внедрению и реализации ЦМН принадлежит администрации колледжа.

Рассмотрим основные мероприятия, которые планируется реализовать в рамках каждого проекта.

К мероприятиям, реализуемым в рамках проекта «Профессионал», относятся следующие:

- создание педагогических и студенческих объединений по профессиональным компетенциям. Руководители объединения – компатриоты по компетенциям;
- ежегодное проведение внутренних

олимпиад профессионального мастерства;

– тренировки по подготовке обучающихся к демонстрационному экзамену в рамках промежуточной аттестации и ГИА (студенты-наставники участвуют в проведении тренировок);

– проведение профориентационных мероприятий (студенты-наставники и педагоги-наставники готовят и проводят профориентационные мероприятия; студенты-наставники и педагоги-наставники готовят и проводят профориентационные пробы в рамках проекта «Билет в будущее»);

– организация наставничества при прохождении производственной практики. Наставник – представитель работодателя;

– привлечение студентов-участников чемпионата WorldSkills Russia (в настоящее время – чемпионата «Профессионалы») в качестве наставников для обучающихся по программам профессиональной подготовки.

Мероприятия, реализуемые в рамках проекта «МегаСтудент»:

– организация работы кружков и секций;

– организация работы студенческих волонтерских объединений различных направлений;

– организация работы студентов 2, 3, 4 курсов в качестве кураторов-наставников для групп 1 курса;

– организация работы наставничества в общежитии. Наставники – старосты секций;

– участие обучающихся в мероприятиях различного уровня (конференции, олимпиады, конкурсы и др.) – ситуативное наставничество.

Мероприятия, реализуемые в рамках проекта «МегаПедагог»:

– организация работы «Школы молодого педагога»;

– организация работы «Школы наставников»;

– взаимопосещение уроков, внеурочных мероприятий;

– ежегодное проведение научно-практической конференции;

– ежегодный отчет-выступление на заседании предметно-цикловой комиссии по

работе над темой самообразования (в конце года);

- ежегодный отчет наставников-партнеров по форме «педагог-педагог» на заседании «Школы наставников» или педагогического совета;

- участие педагогов в мероприятиях различного уровня (конференции, олимпиады, конкурсы и др.) – ситуативное наставничество.

В качестве рисков, которые могут возникнуть при внедрении ЦМН, можно обозначить следующие (табл. 2).

Важным моментом в реализации управленческих решений является осуществление контроля за данным процессом путем организации мониторинга.

Мониторинг выполнения решения проводится на основе обратной связи, через анализ поступающей информации о ходе реализации решения, оценке решения проблемы и возникновении новой ситуации.

С целью отслеживания внедрения ЦМН в ПОО Забайкальского края проводится ежеквартальный мониторинг (Гусевская, 2021). По данным последнего мониторинга, проведенного в декабре 2022 года, выявлено, что 78 % обучающихся и 76 % педагогов Приаргунского колледжа вовлечены в различные формы наставничества. Уровень удовлетворенности наставников и

наставляемых участием в программах наставничества составляет 90 %.

Полученные результаты свидетельствуют об эффективности выбранного управленческого решения по вовлечению студентов и сотрудников профессиональной образовательной организации в наставническую деятельность.

Представленная модель наставничества не является универсальной и статичной. Ее уточнение, наполнение новыми практиками – закономерный и непрерывный процесс. Вектор развития модели обусловлен направленностью культурной, образовательной, социальной политики государства, появлением новых научных взглядов на природу и сущность наставничества, спецификой функционирования образовательной организации, особенностью субъектов наставнической деятельности, характером их взаимоотношений и многими другими факторами. Проектное управление наставничеством позволяет систематизировать наставническую деятельность в колледже с целью получения значимых уникальных результатов в условиях неопределенности, временных, ресурсных и иных ограничений.

В заключение сформулируем основные выводы, которые можно рассматривать в качестве алгоритма осуществления методологии наставничества:

**Таблица 2.** Риски, возникающие при внедрении ЦМН

**Table 2.** Risks arising from the implementation of CMS

Риск	Механизмы минимизации
Срыв сроков реализации мероприятий проекта по объективным причинам (например, вызванным распространением коронавирусной инфекции)	Оперативный переход в режим дистанционной работы
Срыв сроков реализации мероприятий проекта из-за недостатка компетенций у участников в сфере наставнической деятельности	Обучение субъектов наставнической деятельности в рамках занятий «Школы наставников», заседаний ПЦК, инструктивно-методических совещаний, встреч компатриотов, заседаний Совета студенческого самоуправления, Совета общежития, Старостата общежития и т. д.
Отсутствие финансирования мероприятий проекта	Планирование мероприятий проекта за счет внебюджетных средств
Срыв мероприятий вследствие отсутствия студентов по личным причинам	Осуществление систематического контроля за посещением студентами мероприятий
Возникновение конфликта между наставником и наставляемым	Формирование наставнически пар на основе результатов входного психологического тестирования. Психологическое сопровождение деятельности наставнических пар и групп

– внедрение целевой модели наставничества в профессиональных образовательных организациях целесообразно предварять выявлением существующей проблемы, связанно й с вовлечением в наставническую деятельность педагогов и обучающихся. В качестве одного из метода анализа проблемы можно использовать причинно-следственную диаграмму К. Исикавы, результаты которой являются основой для разработки соответствующих управленческих решений;

– для выбора возможных методов решения проблемы предлагается построить «дерево целей», демонстрирующее различные способы и средства достижения планируемого результата. Каждая пред-

ставленная альтернатива оценивается по трем критериям отбора: величина затрат ресурсов, возможные последствия и вероятность достижения цели;

– выбор наиболее оптимальной альтернативы решения проблемы определяет содержание дальнейших управленческих действий. Одним из эффективных механизмов реализации целевой модели наставничества в колледже является проектное управление, направленное на внедрение различных форм наставничества в рамках конкретных проектов, осуществляемых в условиях учебной, воспитательной, научно-методической и учебно-производственной деятельности.

#### Список источников / References

Глухоедова Н.Н. Гусевская Л.И. Методические рекомендации по вопросам внедрения целевой модели наставничества в профессиональных образовательных организациях. Чита: ИРО Забайкальского края, 2020. 51 с.

Glukhoedova N.N. Gusevskaya L.I. (2020) Methodological recommendations on the implementation of the target model of mentoring in professional educational organizations. Chita: IRO Zabaikal'skogo kraja. 51 p. (In Russ.).

Паленова Т.В. Причинно-следственная диаграмма – как инструмент улучшения качества // StudNet. 2020. № 9. С. 729–734.

Palenova T.V. (2020) Cause and effect diagram as a quality improvement tool. *Student = Student*. No. 9. P. 729-734. (In Russ.).

Эфендиев Э.М.О. Причинно-следственная диаграмма в управлении качеством образования // Научная дискуссия: вопросы педагогики и психологии. 2016. № 5-1 (50). С. 102–106.

Efendiev E.M.O. (2016) Causal Diagram in Education Quality Management. *Nauchnaya diskussiya: voprosy pedagogiki i psikhologii = Scientific discussion: issues of pedagogy and psychology*. No. 5-1 (50). P. 102-106. (In Russ.).

Гавришук В.С. Методы контроля и анализа качества образовательных услуг // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Красноярск: ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2021. С. 30–34.

Gavrishchuk V.S. (2021) *Metody kontrolya i analiza kachestva obrazovatel'nykh uslug // Problemy sertifikatsii, upravleniya kachestvom i dokumen-*

*tatsionnogo obespecheniya upravleniya. Sbornik materialov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii = Methods for monitoring and analyzing the quality of educational services. Problems of certification, quality management and documentation support for management: collection of materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference*. Krasnoyarsk: FGBOU VO "Sibirskii gosudarstvennyi universitet nauki i tekhnologii imeni akademika M.F. Reshetneva". P. 30-34. (In Russ.).

Кониболоцкая А.А. Диаграмма Исикавы: исследование рисков в высшем образовании // Экономическая безопасность: правовые экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов 3-1 Международной научно-практической конференции. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2018. С. 89–91.

Konibolotskaya A.A. (2018) *Diagramma Isikavy: issledovanie riskov v vysshem obrazovanii. Ekonomicheskaya bezopasnost': pravovye ekonomicheskie, ekologicheskie aspekty. Sbornik nauchnykh trudov 3-1 Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii = Ishikawa Diagram: risk study in higher education // Economic security: legal, economic, environmental aspects: a collection of scientific papers 3-1 of the International Scientific and Practical Conference*. Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga". P. 89-91. (In Russ.).

Новоселова Д.В. Применение метода «Фишбоун» в обучении информационных технологий // Теория и практика социогуманитарных наук. 2020. № 4 (12). С. 68–72.

Novoselova D.V. (2020) Application of the "Fishbone" method in teaching information technology. *Teoriya i praktika sotsiogumanitarnykh nauk = Social sciences and humanities: theory and practice*. No. 4 (12). P. 68-72. (In Russ.).

Батышев С.Я. Производственная педагогика. М.: Машиностроение, 1984. 672 с.

Batyshev S.Ya. (1984) Industrial Pedagogy. Moscow: Mashinostroenie. 672 p. (In Russ.).

Чебровская С.В., Чебровский А.А. Наставник-работодатель глазами наставляемого студента // Современные наукоемкие технологии. 2022. № 8. С. 223–227.

Chebrovskaya S.V., Chebrovskii A.A. (2022) A mentor-employer through the eyes of a mentored student. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii = Modern high technologies*. No. 8. P. 223-227. (In Russ.).

Бусов В.И. Управленческие решения. М.: Юрайт, 2018. 254 с.

Busov V.I. (2018) Management decisions. Moscow: Yurait, 254 p. (In Russ.).

Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2019. 88 с.

Demin G.A. (2019) Methods of making managerial decisions. Perm: Perm State National Research University. 88 p. (In Russ.).

Прикот О.Г. Методология проектного управления в образовательной организации // Казанский педагогический журнал. 2018. № 6. С. 25–30.

Prikot O.G. (2018) Methodology of project management in an educational organization.

*Kazanskii pedagogicheskii zhurnal = Kazan pedagogical journal*. No. 6. P. 25-30. (In Russ.).

Гомбоева И.С. Проектное управление в сфере профессионального воспитания обучающихся колледжа // Социальная компетентность. 2020. Т. 5. № 3. С. 316–323.

Gomboeva I.S. (2020) Project management in the field of vocational education of college students. *Sotsial'naya kompetentnost' = Social Competence*. Vol. 5. No. 3. P. 316-323. (In Russ.).

Гомбоева И.С. Наставничество в колледже: от теории к практике (из опыта работы ГПОУ «Приаргунский государственный колледж»). Чита: ИРО Забайкальского края, 2022. 122 с.

Gomboeva I.S. (2022) Mentoring in college: from theory to practice (from the experience of the State Educational Institution "Priargunsky State College"). Chita: IRO Zabaikal'skogo kraya. 122 p. (In Russ.).

Гусевская Л.И. Внедрение методологии наставничества в профессиональных образовательных организациях Забайкальского края: первый опыт и перспективы развития // Профессиональное образование Якутии. 2021. № 2 (38). С. 33–35.

Gusevskaya L.I. (2021) Implementation of mentoring methodology in professional educational organizations of the Trans-Baikal Territory: first experience and development prospects. *Professional'noe obrazovanie Yakutii = Vocational education in Yakutia*. No. 2 (38). P. 33-35. (In Russ.).

### **Информация об авторе**

**Гомбоева Ирина Сергеевна**, кандидат педагогических наук, преподаватель, ГПОУ «Приаргунский государственный колледж», 674310, п. Приаргунск, ул. Чернышевского, 1А, Российская Федерация, gomboevai@mail.ru

### **Information about the author**

**Irina S. Gomboeva**, Cand. Sci. (Pedagogy), Educator of Priargunsk State College, 1A Chernyshevsky St., 674310 Priargunsk, Russian Federation, gomboevai@mail.ru

### **Вклад автора**

Автор выполнил исследовательскую работу, на основании полученных результатов провел обобщение, подготовил рукопись к печати.

### **Contribution of the author**

The author performed the research, made a generalization on the basis of the results obtained and prepared the copyright for publication.

### **Конфликт интересов**

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

### **Conflict of interest**

The author declares no conflict of interest.

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The author has read and approved the final version of this manuscript.*

### **Информация о статье**

Статья поступила в редакцию 24.02.2023; одобрена после рецензирования 14.03.2023; принята к публикации 21.03.2023.

### **Information about the article**

The article was submitted 24.02.2023; approved after reviewing 14.03.2023; accepted for publication 21.03.2023.