



## О ДЕЙСТВИИ ПРИНЦИПА КОМПЛЕМЕНТАРНОСТИ В СИСТЕМЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО НАСТАВНИЧЕСТВА

**Инеcса Андреевна Грау**

Независимый педагог-исследователь, Магнитогорск, Россия,  
isa.grau.01@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-3461-3159>

**Аннотация.** В настоящей статье автором рассматривается наставническая деятельность между педагогами: сформулировано определение термина «педагогическое наставничество», обозначена его цель, определены основные проблемные области исследуемого явления, часто выявляемые на практике: предметная некомпетентность наставника, существенная возрастная разница в наставнической паре, несоответствие темпераментов и поведенческие особенности субъектов взаимодействия. Для устранения изложенных проблем, а также повышения качества, совершенствования наставничества на основе изученного российского и международного опыта менторства были сформулированы критерии двух групп (общеорганизационные и межкуммуникационные), обуславливающие эффективность исследуемого процесса. На основе изучения второй группы критериев, как сущностного наполнения системы педагогического наставничества, сделано заключение о комплементарном механизме, подразумевающим наличие функциональных взаимосвязей (отраженных в критериях), являющемся фундаментальной основой во взаимодополняющей (комплементарной) коммуникации.

**Ключевые слова:** педагогическое наставничество, менторство, наставник, педагог, комплементарность

**Для цитирования:** Грау И. А. О действии принципа комплементарности в системе педагогического наставничества // Динамика медиасистем. 2026. Том 6, Вып. 1. С. 319–322. doi: 10.47475/2949-3390-2026-6-1-319-322

Original article

## ABOUT THE EFFECT OF THE PRINCIPLE OF COMPLEMENTARITY IN THE SYSTEM OF PEDAGOGICAL MENTORING

**Inessa A. Grau**

Independent teacher-researcher, Magnitogorsk, Russia,  
isa.grau.01@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-3461-3159>

**Abstract.** In this article, the author examines mentoring between teachers. She defines the term “pedagogical mentoring”, outlines its purpose, and identifies key problem areas frequently encountered in practice: the mentor’s lack of subject-matter expertise, significant age differences in the mentoring pair, and temperamental and behavioral incompatibilities. To address these issues and improve the quality and refinement of mentoring, drawing on a review of Russian and international mentoring practices, two sets of criteria (organizational and intercommunicational) were formulated to determine the effectiveness of the process. Based on a study of the second set of criteria, as the essential content of the pedagogical mentoring system, a conclusion was drawn about a complementary mechanism implying the presence of functional relationships (reflected in the criteria), which is the fundamental basis for complementary communication.

**Key words:** pedagogical mentoring, mentoring, mentor, teacher, complementarity

**For citations:** Grau I. A. (2026). About the effect of the principle of complementarity in the system of pedagogical mentoring. *Dynamics of Media Systems*, Vol. 6, Issue 1: 319–322. doi: 10.47475/2949-3390-2026-6-1-319-322 (In Russ.).

В настоящее время широкое распространение среди общественных масс получило такое явление, как наставничество (менторство), в образовании, в частности. Для некоторых могут быть не ясны причины столь активной популяризации и поддержания резонансности данного явления российскими СМИ, учитывая то, что именно наставничество как форма образовательных отношений всегда и служило основой неразрывного взаимодействия между педагогом и обучающимся: педагог, будучи наставником, преемственно передает имеющиеся знания и опыт подопечному – ученику. Однако, исследователями

объясняется такой глубокий массовый интерес, побуждающий стимулировать развитие наставничества во множестве самых разных государственных отраслей и структур (МВД России, Министерство юстиции РФ и др.), социально-производственной сущностью данного явления (Третьяков 2023). Тем не менее, особое пристальное внимание по-прежнему остается за наставничеством в образовательной области.

В данной работе автор хотел бы затронуть неклассический, особый вариант наставничества в системе школьного образования между педагогом и педагогом – педагогическое наставничество. Данный вид наставничества достаточно подробно описан в различных исследовательских, методических и других материалах, и, тем не менее, на практике автором замечены частые рассогласованность в наставнической паре (группе) либо вообще номинальность действующей роли наставника, отчего хотелось бы рассмотреть сущность педагогического наставничества в аспекте межсубъектного позиционного влияния, выделив критерии необходимые для успешного и эффективного взаимодействия субъектов затрагиваемого процесса.

**Педагогическое наставничество** – это особая система внутри образовательных межсубъектных отношений, подразумевающая построение псевдовертикальной связи «наставник-подопечный» между двумя коллегами – педагогами, фактически находящимися в горизонтальных симметричных отношениях, но с приобретаемой комплементарностью (или искусственной несимметричностью).

По мнению большинства исследователей, цель наставничества – помощь в преодолении неких внешних «барьеров» подопечному (Deikova 2023). Соответственно, подразумевается, что наставник имеет достаточные знания о данных «барьерах», они им были некогда успешно преодолены, получен соответствующий опыт, и наставник готов и способен им поделиться.

Педагога-наставника, как правило, закрепляет администрация образовательной организации за педагогом, у которого небольшой педагогический стаж (или вообще таковой отсутствует). В редких случаях администрация принимает решение о закреплении наставника за педагогом, у которого в ходе работы были явно замечены какие-либо «слабые стороны» (в методике преподавания, несоответствии построения урока требованиям ФГОС и пр.), или же педагог, осознавая свои затруднения, самостоятельно просит помощь в лице наставника. Далеко не всегда наставником оказывается педагог той же предметной области, что и подопечный, что связано с дефицитом учителей или малой комплектностью школы (часто можно встретить случаи, когда в школе один учитель химии, физики, биологии и т. д.), но, тем не менее, администрация старается подобрать наставника хотя бы из того же предметного цикла (естественно-научный, гуманитарный и прочие). Здесь часто возникает проблема банального незнания узкоспециализированного предметного содержания наставником дисциплины (предмета) подопечного: например, учитель биологии как наставник не сможет в должной степени оценить технику проведения демонстрационных экспериментальных работ подопечным-учителем химии. Соответственно, рекомендации в лучшем случае будут весьма посредственными.

Другой проблемой, выявляемой на практике, является назначение высоко возрастных педагогов в качестве наставника: большая разница в возрасте, консерватизм, часто присущий более старшим педагогам, также создают трудности для непосредственного общения. Кроме того, автор отмечает частую номинально выполняемую роль наставника именно среди педагогов в возрасте, которые сами активно прибегают к помощи со стороны «подопечного» (часто связанной с информационно-техническими аспектами профессиональной деятельности).

Еще одной проблемой, замеченной исследователями, является пассивность и некоторая отстраненность молодых педагогов (Ичетовкина 2019), здесь же в дополнение можно отметить своенравность сформированного характера (это же может касаться и наставника), проявляющуюся в характерном поведении (агрессия, раздражение на замечания, нежелание принимать советы и т.п.), непризнание авторитета наставника, как следствие, нарушение субординации, что подрывает как наставническую деятельность, так и межличностную коммуникацию.

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно выделить три основные проблемные области, связанные непосредственно с коммуникационным построением и функционированием связи «наставник-подопечный», часто выявляемые на практике:

- 1) несовпадение преподаваемых предметных областей педагогов (некомпетентность наставника);
- 2) большая возрастная разница, проявляющаяся в консерватизме наставника, различном видении подходов к преподаванию предмета и др., а также в психологических особенностях личного восприятия;
- 3) поведенческие особенности характеров наставника и подопечного (вспыльчивость, агрессия, нежелание сотрудничать, неуважение, пассивность и т.д.).

Исходя из этих проблем и изученного опыта наставнической деятельности в России (Ичетовкина 2019; Вакуленкова 2021) и за рубежом (Игнатъева 2020) были выделены две группы критериев для реализации успешного педагогического наставничества: *общеорганизационные критерии*, формирующие необходимую среду, обеспечение которых возлагается на образовательную организацию, и *межкоммуникационные критерии* непосредственного взаимодействия между педагогом-наставником и его подопечным.

#### *1. Общеорганизационные критерии:*

1. совершенствование систем психолого-педагогической, научно-методической и организационной помощи в школе;

2. активизация деятельности субъектных (областных, городских, районных) методических объединений с привлечением молодых специалистов;
3. организация предметных кафедр (объединений), проектных групп и иной деятельности, позволяющей осуществлять обмен педагогическим опытом внутри школы;
4. наличие функционирующей системы (программы) наставничества в организации, включающей алгоритмы для работы наставника и подопечного, направленные на достижение конкретных результатов и позволяющие их измерить;
5. привлечение педагогов к участию в предметных олимпиадах, фестивалях, конференциях, конкурсах профессионального мастерства, форумах и других мероприятиях;
6. поддержание администрацией организации дальнейшего профессионального обучения педагога (прохождение различных курсов повышения квалификации, профессиональной подготовки, аттестация, получение высшего образования);
7. организация внутренней системы поощрения за проявленные успехи и достижения педагогов;
8. привлечение к печатной публикационной деятельности (чтение, публикация научных статей, заметок в журналах, тематических газетах, сборниках трудов и пр.);
9. создание и использование электронных ресурсов (банков, личных сайтов, каналов и др.), распространяющих лучшие педагогические и наставнические практики, эффективные методики, приемы и средства обучения и воспитания обучающихся;
- 10\*. для будущих специалистов, обучающихся по непедагогическим программам СПО и ВПО, следует разработать и включить в учебный план вариативные учебные модули и дисциплины педагогической направленности, нацеленные на теоретико-методическую и практическую подготовку студентов к организации образовательного процесса.

#### *II. Межкоммуникационные критерии:*

1. наличие у наставника опыта педагогической практики и наставнической деятельности (работы со взрослыми);
2. добровольный характер участия в наставничестве;
3. оптимальный механизм подбора наставнической пары:
  - 3а. совпадение предметных областей в наставнической паре (предметная компетентность наставника);
  - 3б. умеренная возрастная разница в наставнической паре;
  - 3в. соответствие темпераментов;
4. определение конкретной цели, соответствующих задач для ее достижения, построение плана совместной работы (учитывать выполнимость измерения результатов);
5. запрет на обучение: необходимо понимать то, что наставник не обучает и не наставляет, а помогает своему коллеге – сотрудничает с ним, не критикуя и не навязывая свою точку зрения, он советует, обсуждает различные варианты, предложения, мотивирует, вдохновляет собственным примером;
6. взаимное согласие на информационный обмен (совместная выгода):
  - 6а. готовность подопечного к принятию новых знаний – перенимание опыта наставника;
  - 6б. готовность наставника к принятию новых знаний от подопечного – рассмотрение альтернатив, открытость к инновациям (современные подходы к организации учебного процесса, использование ИКТ, сведения о молодежной культуре и пр.);
7. организация наставником эффективного деятельностного процесса: обеспечение безопасной среды, помогающей подопечному извлечь опыт из допущенных ошибок; создание благоприятной дружественной атмосферы; эмоциональная поддержка; помощь и содействие в подготовке к началу учебного года, в работе с ведением документации и различной отчетности; передача собственного педагогического опыта (ЗУН), необходимого для дальнейшей плодотворной деятельности молодому специалисту; создание мотивационных ситуаций для проявления инициативы со стороны подопечного; поддержка в раскрытии педагогической индивидуальности; совместное выполнение разработанного плана задач и целей.

Вышеперечисленные межкоммуникационные критерии можно свести к единому действующему принципу продуктивного межличностного взаимодействия – **комплементарности**. Данный принцип предполагает неотъемлемую общность, согласованность, зависимость, сущностную противоречивость и взаимную дополняемость между субъектами коммуникации. Возвращаясь к ранее введенному определению термина «педагогическое наставничество», анализируя сущность и сопоставляя с коммуникационным наполнением (критериями эффективности) данного процесса, можно утвердительно заключить, что принцип комплементарности является основополагающим в его протекании, более того, в существовании явления наставничества как такового (в частности, педагогического наставничества), сочетая в себе ключевые факторы (критерии), без которых система наставничества не функциональна.

Таким образом, в работе показано, что в основе педагогического наставничества, как междисциплинарного коммуникационного процесса, заложено действие комплементарного механизма, являющегося единообразующей системой множества взаимовлияющих и взаимодополняющих факторов (межкоммуникационных критериев), формирующих рабочую деятельность и обуславливающих ее эффективность.

### Список источников

Вакуленкова М. В. Педагогическое наставничество в профессиональном развитии студентов педагогических вузов и молодых специалистов // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 4 (89). С. 22–24. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2021-489-22-24>.

Игнатьева Е. В., Козлова Е. П. Условия успешного наставничества в контексте образовательной организации (на примере США) // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 69–3. С. 63–66.

Ичетовкина Н. М. Система педагогического наставничества и сопровождения процесса адаптации выпускников педувуза // Преподаватель XXI век. 2019. № 1–1. С. 95–103.

Третьяков А. В., Логинов С. П. Наставничество в России: отечественная историография начала XXI века // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2023. № 3 (67). С. 70–78.

Deikova L. A., Myasnikov A. A. Mentoring as an integral part of modern education system of Russia // Педагогический журнал. 2023. Vol. 13, No. 5–1. P. 131–137. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.69.89.016>.

### References

Vakulenkova, M. V. (2021). Pedagogicheskoe nastavnichestvo v professional'nom razvitii studentov pedagogicheskikh vuzov i molodyh specialistov [Pedagogical mentoring in the professional development of students of pedagogical universities and young professionals]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*, 4 (89). 22–24. <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2021-489-22-24>. (In Russ).

Ignat'eva, E. V., Kozlova E. P. (2020). Usloviya uspeshnogo nastavnichestva v kontekste obrazovatel'noj organizatsii (na primere SSHA) [Conditions for successful mentoring in the context of an educational organization (using the example of the USA)]. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*, 69 (3). 63–66. (In Russ).

Ichetovkina, N. M. (2019). Sistema pedagogicheskogo nastavnichestva i soprovozhdeniya processa adaptatsii vypusknikov pedvuza [The system of pedagogical mentoring and support of the adaptation process of graduates of pedagogical university]. *Prepodavatel' XXI vek*, 1 (1). 95–103. (In Russ).

Tret'yakov, A. V., Loginov, S. P. (2023). Nastavnichestvo v Rossii: otechestvennaya istoriografiya nachala XXI veka [Mentoring in Russia: Russian Historiography of the early 21st Century]. *Uchenye zapiski. Elektronnyj nauchnyj zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta*, 3 (67). 70–78. (In Russ).

Deikova, L. A., Myasnikov, A. A. (2023). Mentoring as an integral part of modern education system of Russia. *Pedagogicheskij zhurnal*, 13, 5-1. 131–137. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.69.89.016>.

### Информация об авторе

**И. А. Грау** – независимый исследователь, педагог

### Information about the author

**Inessa A. Grau** – independent researcher, teacher

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interest.

Статья поступила в редакцию 25.09.2025, одобрена после рецензирования 29.01.2026, принята к публикации 05.02.2026.

The article was received by the editors on 25.09.2025, approved after review on 29.01.2026; accepted for publication on 05.02.2026.