

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2022, №3, Том 10 / 2022, No 3, Vol 10 <https://mir-nauki.com/issue-3-2022.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/38PDMN322.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Тринитатская, О. Г. Супервизия как фактор повышения эффективности деятельности образовательной организации / О. Г. Тринитатская, С. В. Бочаров, О. А. Назарчук, Н. П. Эпова // Мир науки. Педагогика и психология. — 2022. — Т. 10. — № 3. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/38PDMN322.pdf>

**For citation:**

Trinitatskaya O.G., Bocharov S.V., Nazarchuk O.A., Epova N.P. Supervision as a factor of increasing efficiency-news of the educational organization. *World of Science. Pedagogy and psychology*, 10(3): 38PDMN322. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/38PDMN322.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 37.09

ГРНТИ 14.25.01

**Тринитатская Ольга Гавриловна**

ГБУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Ростов-на-Дону, Россия  
Заведующий кафедрой «Управления образования»  
Доктор педагогических наук, профессор  
E-mail: trinitatskaya@yandex.ru  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=508758](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=508758)

**Бочаров Сергей Викторович**

ГБУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Ростов-на-Дону, Россия  
Профессор кафедры «Управления образования»  
Доктор исторических наук, доцент  
E-mail: trinitatskaya@yandex.ru  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1156237](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1156237)

**Назарчук Ольга Александровна**

МКУ «Отдел образования Советского района города Ростов-на-Дону», Ростов-на-Дону, Россия  
Начальник  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: rsba45@mail.ru

**Эпова Надежда Павловна**

ГБУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Ростов-на-Дону, Россия  
Исполняющая обязанности ректора  
Кандидат педагогических наук, доцент  
E-mail: bocharovsv@gmail.com

**Супервизия как фактор  
повышения эффективности деятельности  
образовательной организации**

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению специфики деятельности супервизора в образовательной организации. Подчеркивается, что супервизорство в образовании является весомым элементом профессионального развития и рассматривается параллельно как принцип, функция и метод. Анализируются подходы к определению супервизии; определяется цель, задачи, функции, базовые ценности, этические и юридические принципы супервизорского

процесса. Обозначены основные функции супервизии: образовательная (формирующая), поддерживающая (тонизирующая), направляющая (нормативная). Выделены ведущие типы супервизии: плановая: один на один, плановая: групповая, неформальная, кризисная. Анализ форм и типов деятельности супервизоров проведён на основании изучения опыта работы конкретных образовательных организаций, работающих в режиме развития МБОУ «школа № 78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону. Получен ответ на вопрос: какие типы супервизии являются наиболее эффективными в образовательной организации.

**Ключевые слова:** супервизия; супервизор; образовательная организация; ценности; этические принципы; эффективность; функция; метод

### Введение. Методологические основания исследования

Супервизия является недостаточно исследованной сферой психолого-педагогической деятельности в отечественной науке. Распространено мнение о том, что супервизия — это помощь одного, более опытного специалиста-профессионала, менее опытному коллеге. Но это определение не в полной мере раскрывает глубинную сущность термина «супервизия». Различные исследователи по-разному определяют и используют этот термин. Например, одни используют его в контексте консультирования, а другие — менеджмента. Чаще всего супервизия воспринимается как наблюдение более опытного коллеги над менее опытным, обсуждение сильных и слабых сторон, исправление ошибок, возникающие в процессе работы. В этом случае супервизию можно рассматривать как систему профессиональной поддержки специалистов, работающих в сфере «человек-человек». Данная проблема обусловлена и сложившимися противоречиями о необходимости подготовки к деятельности супервизора и отсутствием методического обеспечения, соответствующих программ профессионального развития в условиях современной школы. Следовательно, одна из актуальных задач эффективного функционирования современной школы сопряжена с введением такой формы сопровождения профессиональной деятельности педагогов, которая будет обеспечивать научную, методическую, дидактическую помощь на разных этапах становления и непрерывного развития профессионального мастерства.

Широко известно, что человек, который выбирает профессию, направленную на помощь другим людям, должен понимать и уметь работать с собственными проблемами, а также должен периодически обращаться за помощью к своим коллегам. В процессе профессионального становления любому специалисту необходима помощь, участие другого профессионала, иначе он попадает в замкнутый круг собственных мыслей и чувств, что может привести к нервному срыву, или серьезному психическому расстройству. Среди специалистов профессий, ориентированных на работу с людьми (например, педагогов), чаще всего наблюдается эмоциональное выгорание как защитный механизм психики от непомерных нагрузок.

*Целью* данной статьи является обоснование выявленной специфики деятельности супервизора, особенностей взаимодействия супервизора и супервизируемого в процессе педагогической деятельности; определение целей, задач, функций, базовых ценностей, этических и юридических принципов супервизии как основной формы сопровождения профессионального становления и развития педагога образовательной организации.

Супервизия получила развитие от психоанализа, и интенсивно развивалась в его границах до конца XX столетия. Первым примером супервизии можно считать ситуацию, когда Зигмунд Фрейд анализировал маленького сына своего знакомого психоаналитика, и эта работа велась, по большей части, через переписку. Отец писал о поведении мальчика, его

особенностях, а Зигмунд Фрейд давал рекомендации — как надо обращаться с ребенком, как его нужно понимать [1, с. 126].

Супервизия — важное направление профессиональной деятельности, и в нашей стране имеется большой потенциал для его развития. Приходится констатировать, что в Российской Федерации до сих пор нет полноценного института супервизорства, а подготовка супервизоров целенаправленно осуществляется в незначительном количестве. Работа с супервизорами представлена, главным образом, профессиональными тренингами и программами, по которым готовят, а правильной назвать — «подкармливают» супервизоров. Впрочем, и это уже не плохо, так как супервизор должен постоянно совершенствоваться, и не отказываться от помощи более опытного коллеги. Каким бы профессионалом в своей области не был бы специалист, он, прежде всего, человек, и ему никогда не помешает помощь и профессиональная поддержка.

Основоположниками исследования проблемы супервизии считаются З. Фрейд, К. Юнг, Дж. Винер, Р. Майзен, К. Рудестам, С. Г. Фоукс, А.К. Хесс и др. В современной науке следует отметить работы отечественных и зарубежных авторов, посвященных данной проблеме и связанные с разработкой концептуальных идей теории супервизии в приложении к проблемам современного образования: А.В. Моложавенко [2], О.Г. Тринитатской [3], А. Браун, А. Боурн [4], П. Хоукинс, Р. Шохет [5], Дж. Винер, Р. Майзен, Дж. Дакхэм [6], Э. Уильям [7], Д. Якобс, П. Дэвис, Д. Мейер [8] и др.

Имманентный перевод «супервизии» с английского языка — «надзор», не в полной мере раскрывает смысл данного термина. В русском языке ближайшим ему в содержательном плане является понятие «наставничество», в значении «давать советы, учить чему-то, направлять, нацеливать, направлять, направлять». В профессиональной лексике имеет место также употребление термина «куратор» (лицо, которому поручено присматривать за какой-либо работой).

Супервизия — профессиональный инструмент, посредством которого супервизор облегчает работу персонала (индивидуально и (или) коллективно) организации, и обеспечивает необходимые стандарты работы. Понятие супервизии раскрывается через модели анализа и компетентного решения производственных ситуаций.

Для более полного понимания супервизии, стоит рассмотреть её с разных сторон:

1. Под понятием «супервизия», мы понимаем отношения между одним человеком, супервизором, и другим — супервизируемым. Работодатель предоставляет супервизору полномочия осуществлять супервизию одного или нескольких сотрудников, далее они отчитываются о своей работе перед руководством, нанявшим супервизора. В то же время, система подотчетности является непростой и содержит некоторые противоречия: педагоги должны нести ответственность именно перед руководством образовательной организации, но другие исследователи отмечают, что педагогический работник является ответственным, прежде всего, перед своей профессией и, самое главное, перед собой. Мы не отрицаем ни одно из этих утверждений, относительно многомерного характера ответственности, так как оба они, в конечном итоге, подтверждают ответственность педагога перед образовательной организацией. При этом, профессиональную многомерность педагога мы рассматриваем как способность интегрировать (синтезировать) направления, подходы, технологии и методы, что является важным в практике супервизора.

2. Задача супервизии состоит, как в реализации целей и задач образовательной организации, так и в оказании помощи педагогу в преодолении профессиональных затруднений. Это утверждение обуславливает доминирующую роль двух функций супервизии: контролирующую и фасилитативную. Эти функции неразрывно связаны между собой. По

нашему мнению, на сегодняшний день существует значительный риск недооценки именно фасилитативной роли супервизии.

3. Важной задачей супервизора является развитие команды и правил работы в группе. Данная задача объединяет индивидуальное и коллективное в работе супервизора. Хотя отношения супервизора и супервизируемого имеют в основном индивидуальный характер, они чаще всего осуществляются в контексте команды или рабочей группы. Развитие команды в целом происходит как непосредственно через групповую работу, так и опосредованно, через индивидуальную работу с каждым специалистом.

4. Самый важный аспект, который относится к общей цели супервизии, заключается в повышении качества оказываемых услуг (в том числе образовательных). На этот факт следует обратить особое внимание, ведь довольно часто о нем забывают в процессе супервизии и сосредотачивают основную часть супервизорской работы на политике организации, межличностных конфликтах, личных амбициях и т. д. Это отвлекает внимание от главных задач супервизии, исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на том, что основным назначением любой организации является предоставление высококвалифицированных услуг людям, которые в них нуждаются.

5. Супервизия является процессом взаимодействия, активным участником которого является супервизируемый и регулируется пониманием и признанием результативности данного явления в преодолении профессиональных затруднений и дефицитов. Ведь даже самый опытный супервизированный должен получать помощь для развития своих навыков, быть активным и инициативным в своем подходе к супервизии, как в рамках внутришкольной работы, так и в системе непрерывного развития профессионального мастерства.

6. Последний вопрос, который вызывает приведенное утверждение о супервизии, касается того, что супервизия в основном осуществляется во время официально организованных, регулярных встреч. Вопрос заключается в том, является ли супервизия особым непродолжительным событием, а именно супервизорской сессией, или супервизию следует рассматривать как процесс, в котором беспрестанно происходит взаимодействие между супервизором и супервизированным в их ежедневной работе. Супервизия может подпадать под каждое из этих определений. Важно отличить супервизию от других аспектов менеджмента и от разнообразных задач тех, кто должен осуществлять супервизию. Большинство ученых придерживаются дуалистического подхода и рассматривают супервизию одновременно как событие и как процесс.

Цель супервизии — помогать супервизованному более эффективно выполнять задачи, определенные в должностных обязанностях. Регулярные встречи супервизора и супервизированного формируют процесс выполнения задания супервизии. Супервизируемый является активным участником такого процесса взаимодействия [4, с. 115]. Задача супервизии в образовании — удовлетворение научно-теоретических, организационных, технологических, профессиональных и личных потребностей всех участников образовательного процесса (непосредственно или опосредованно).

В целом, можно говорить о трех основных функциях супервизии:

- образовательная (формирующая), включает — наращивание умений, навыков, способностей применительно к профессии;
- поддерживающая (тонизирующая), включает — повышение устойчивости сотрудника организации по отношению к воздействию нарастающих проблем;

- направляющая (нормативная), включает контроль сотрудника над собственным поведением (понимание и работа с недостатками и слабыми сторонами характера) [9, с. 42].

### Супервизия как фактор профессионального развития педагогов и менеджеров образования

Супервизию можно осуществлять на личностном уровне, а также на уровне группы или организации. В данном контексте можно выделить следующие типы супервизии:

- Плановая: один на один — предварительно спланированная встреча с четкой повесткой дня, для обсуждения и оценки работы.
- Плановая: групповая супервизия — группа сотрудников совместно обсуждает и оценивает работу друг-друга. Участники поднимают вопросы для обсуждения, группа обсуждает каждую конкретную ситуацию и то, как она решалась. Происходит обмен опытом, знаниями сущности, структуры механизмов и эффектов владения методами и технологиями реализации супервизии в педагогической деятельности.
- Неформальная или включенная супервизия, предполагающая явное участие супервизора в той или иной психологической ситуации — незапланированная консультация, один на один или по телефону.
- Кризисная супервизия — незапланированное обсуждение ситуации, которая, по мнению сотрудника, привела к кризису, проводится сразу после возникновения подобной ситуации.

В основе подхода к супервизии лежит определённая ценностная база, сформированная из нескольких фундаментальных принципов и теорий. В образовательной деятельности, для которой процесс часто является не менее важным, чем результат, целесообразно чётко определить этические и юридические принципы в работе супервизора с супервизируемым и супервизированного с обучающимся:

- *Компетентность.* Как правило, устраиваясь на работу, молодой педагог не обладает достаточной квалификацией, а потому ему необходим наставник, который будет отвечать за качество и содержание работы, что даст молодому специалисту возможность профессионально расти и расширять свой опыт в сложных и нестандартных ситуациях. Таким образом, к компетенции супервизора относится экспертная оценка не только знаний и навыков молодого специалиста, но и его личной готовности взять на себя профессиональную ответственность. Супервизор несет ответственность за квалифицированную помощь клиенту, которую оказывает супервизированный [10, с. 495]. В контексте нашего исследования готовность педагога к осуществлению миссии супервизии мы рассматриваем как потенциальное состояние личности, совокупность профессиональных качеств, способствующих эффективному решению задач в актуальной и необходимой форме сопровождения педагогической работы образовательной организации.

- *Информированное согласие.* Супервизируемый должен быть заведомо предупрежден о потенциальном риске или же альтернативных возможностях оказания помощи и, как результат, осознанно принять решение об участии в консультировании. Наставник должен информировать молодого специалиста о критериях оценки супервизионного процесса и других аспектах ситуации (например, к тому, что от специалиста может потребоваться интервью или описание практической работы и прочее).



- *Защита прав клиента (молодого специалиста).* В то время как принцип информированного согласия объявляется и утверждается наставником на начальном этапе супервизорской работы, права всех участников должны соблюдаться на протяжении всего процесса подготовки. В обязанности наставника входит защита прав педагога. Например, нарушением прав молодого специалиста считается окончательная отрицательная оценка его работы без предупреждения и предварительного предоставления возможностей улучшения его профессиональной деятельности [11, с. 84].

- *Конфиденциальность.* Придерживаясь конфиденциальности в рамках консультации, супервизор должен обсудить с супервизируемым вопросы, которые связаны с сохранением в тайне его личных данных. К этим вопросам относятся: право на неразглашение частной информации, как то хранение и демонстрация видео- и аудиозаписей консультаций; разрешение на их демонстрацию, а также чёткое понимание с обеих стороны того, в каких случаях конфиденциальность может и должна быть нарушена.

Очень важно определить границы конфиденциальности в рамках процесса супервизии. Молодой специалист должен иметь возможность доверять наставнику частную информацию, но в то же время должно знать и об исключениях из правил конфиденциальности. Так, специалист должен быть заранее уведомлен о том, что информация о его готовности к самостоятельной практике (или же профессиональное несоответствие должности, которую он занимает) будет представлена руководству образовательной организации [12, с. 134].

Известные психологи-исследователи супервизии П. Хоукинс и Р. Шохет предлагают шесть базовых этических принципов супервизии:

1. Соблюдение баланса между ответственностью за работу супервизируемого и уважением к его самостоятельности.
2. Проявление должной заботы о благополучии подопечного и его защите, уважение его самостоятельности.
3. Действие в пределах своей компетенции, обращение за помощью при необходимости.
4. Лояльность — верность данным обещаниям.
5. Отказ от использования насильственных действий.
6. Открытость критике и обратной связи вместе с обязательством продолжать учиться [5, с. 208].

В то же время мы солидарны с тем, что супервизорство в образовании является важным элементом профессионального развития педагогов и менеджеров образования и рассматривается параллельно как принцип, функция и метод. Как принцип (комплексный, целевой, систематизирующий), супервизия — это основа содержания действий педагога и менеджера образования, она рассматривается как профессиональный стиль работы. Как функция, супервизия — это индивидуальное кураторство, направленное на выявление и решение проблем, дилемм, спорных вопросов, трудностей деформаций в деятельности конкретного сотрудника образовательной организации. Как метод, супервизия — это обучение на опыте. Уместно разграничивать административный и образовательный методы супервизии [13, с. 56].

Таким образом, можно сформулировать вывод, что супервизия — это категория менеджмента, которой предусматривается вмешательство во:

- взаимодействие на уровне «педагог — обучающийся»;
- взаимоотношение «образовательная организация — обучающийся»;
- взаимовлияние «педагог — образовательная организация».

Как административный метод, супервизия заключается в:

- назначении педагогу или менеджеру образования наиболее подходящего супервизора;
- обсуждении результатов первичной оценки, плана вмешательства в педагогическую или управленческую ситуацию;
- просмотре процесса работы педагога с обучающимися (менеджеров образования — с персоналом школы) [6, с. 211].

В связи с вышеизложенным отметим, что супервизия как метод обучения в образовании имеет целью помочь педагогу (менеджеру образования) лучше понять философию, идеологию, политику и практику системы образования, узнать о ресурсах, клиентах, целях, направлениях и приоритетах деятельности образовательных организаций и позволяет усовершенствовать свою концептуальную, технологическую, интегративную компетентность.

Супервизию как метод обучения в менеджменте образования можно дифференцировать [7, с. 16]:

- собственно учебную супервизию (через инструктаж, оперативную корректировку, кураторство);
- обучающее консультирование;
- повышение квалификации.

По нашему мнению, с профессиональным наставничеством педагоги обязаны иметь дело с самого начала обучения, еще во время прохождения практики в школе. Наставник (супервизор) должен являться центральной фигурой в процессе практической подготовки будущих педагогических работников, когда они сталкиваются с реальными ситуациями, решение которых предполагает грамотные и эффективные действия. Студенты учатся интегрировать теорию и практику, анализировать, критически оценивать и проверять на практике знания, приобретенные при изучении академических курсов. Функции супервизора зависят от вида практики и могут включать:

- общее знакомство студентов с образовательной организацией, её формальной и неформальной структурой, ведущими специалистами, внутренними правилами и инструкциями;
- создание продуктивных рабочих отношений с практикантом;
- оказание эмоциональной поддержки, поощрение самостоятельности;
- управление деятельностью подопечного через организацию непосредственного наблюдения за работой других, обсуждение, общее руководство, ведение записей, ролевые игры;
- помощь в выработке профессиональных умений и навыков: коммуникативных, инструментальных, аналитических;
- выявление учебных проблем и трудностей и налаживания контактов с целью их преодоление;

- помощь в выработке адекватных установок по отношению к обучающимся, к самим себе и к профессии в целом;
- контроль и оценка деятельности студентов на всех этапах практики [8, с. 212].

Таким образом, молодые педагоги — выпускники ВУЗов должны обладать базовыми знаниями и навыками сотрудничества с супервизором, что облегчит их участие в процессе супервизии в дальнейшем.

Сущностные характеристики супервизии зависят от содержания деятельности образовательной организации. Однако везде супервизия сфокусирована на системе работника (личные ресурсы); системе практики (взаимодействие с обучающимися в образовательной среде, их окружением); команде (взаимодействие внутри коллектива); системе учреждения (организационная культура, нормативные требования, процедуры, задающие параметры деятельности педагога) [14, с. 92].

Основным преимуществом супервизии в сравнении с другими формами наставничества является отсутствие большого количества документов, необходимых для ведения и отчетности. Супервизор сам определяет какие документы ему необходимы. Это позволяет супервизору экономить время и силы в процессе осуществления данной деятельности [15, с. 104].

### Методы и ход проведения исследования

Диагностика восприятия, содержания и оценки результатов деятельности супервизоров педагогическим коллективом исследовалась на практике в образовательных организациях: МБОУ «школа № 78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону в 2019–2021 учебных годах. Результаты были собраны, систематизированы, обобщены и исследованы при помощи следующих *методов*:

- эмпирических: анкетирование, интервью, наблюдение, анализ документов, педагогический эксперимент;
- теоретических: анализ и синтез, моделирование, сопоставление, конкретизация, интерпретация, обобщение и др.

В основу оценки были принято выявление наиболее эффективных для данных коллективов типов супервизии.

Вышеназванные методы сбора информации, проведённые в педагогических коллективах образовательных организаций МБОУ «школа № 78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону в 2019–2021 учебном годах позволили выявить отношение коллективов к базовым типам супервизии (табл. 1, 2).

Таким образом, работа супервизоров в течение 2019–2020 и 2020–2021 учебных годов привела к изменениям в отношении к типам супервизии со стороны коллективов МБОУ «школа № 78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону. С одной стороны, снизилась популярность таких типов супервизии как плановая «один на один», «неформальная» и, особенно — «кризисная»; с другой — существенно улучшилось отношение к плановой «групповой супервизии».



Таблица 1

Оценка результатов деятельности супервизоров коллективом МБОУ «школа № 78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону в 2019–2020 учебном году

Тип супервизии	Директора, заместители директора («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)		Руководители методобъединений, структурных подразделений ОО («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)		Педагоги («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)	
	количество (всего 10)	%	количество (всего 30)	%	количество (всего 150)	%
Плановая «один на один»	8	80	20	67	119	78
Плановая групповая супервизия	4	40	15	50	52	32
Неформальная супервизия	7	70	22	68	106	71
Кризисная супервизия	9	90	25	82	134	89

Составлено автором

Таблица 2

Оценка результатов деятельности супервизоров коллективом МБОУ «школа №78 имени героя Советского Союза Щербакова Николая Митрофановича» и МБОУ «Лицей № 103 имени Сергея Козлова» г. Ростова-на-Дону в 2020-2021 учебном году

Тип супервизии	Директора, заместители директора («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)		Руководители методобъединений, структурных подразделений ОО («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)		Педагоги («Положительная оценка», скорее «Положительная оценка»)	
	количество (всего 10)	%	количество (всего 30)	%	количество (всего 150)	%
Плановая «один на один»	6	60	16	53	81	52
Плановая групповая супервизия	7	70	22	73	103	69
Неформальная супервизия	6	60	17	53	92	63
Кризисная супервизия	5	50	19	63	99	66

Составлено автором

Именно плановая групповая супервизия в итоге стала наиболее популярным вариантом супервизии. Данные изменения мы связываем с последовательной и успешной работой супервизоров с группами педагогов в указанных образовательных образованиях. В то же время, постепенно уменьшилась продолжительность общения между супервизором и педагогами в формате «один на один», что связано с повышением эффективности работы в групповом формате. Обозначенные изменения обусловлены, по нашему мнению, также повышением эффективности превентивной деятельности супервизоров. С другой стороны, индивидуальные формы взаимодействия между супервизором и супервизируемым, хотя и «сдали позиции», но остались достаточно популярными среди педагогов и менеджеров образования, что свидетельствует о необходимости применения всех типов супервизии на практике.

## Выводы

Таким образом, в настоящее время супервизия является самостоятельным видом педагогического сопровождения, обладает большим потенциалом для реализации в образовательном процессе и подлежит дальнейшему осмыслению, апробации и

распространению в массовой педагогической практике. В то же время следует отметить, что в образовательном пространстве педагоги школ не в полной мере обладают знаниями о возможностях супервизии в их педагогической деятельности. Современный педагог должен обладать готовностью к реализации супервизии в своей профессиональной деятельности, которая является потенциальным состоянием личности.

В основе супервизорства лежит идея активного использования опыта, который был накоплен в процессе практической деятельности педагогов и менеджеров образования. В Российской Федерации супервизорство еще не получило широкого распространения, однако, оно заслуживает на более серьезное внимания со стороны руководителей образовательных организаций. По нашему мнению, деятельность супервизора имеет большие перспективы для применения в области образования, в том числе в системе повышения квалификации и переподготовки кадров.

Модель супервизии базируется на предпосылке, что педагоги способны с помощью супервизора-наставника осмыслить собственную практику преподавания и самостоятельно направить свои усилия для ее улучшения. Особое внимание в данном контексте следует уделить стратегиям, которые способствуют интеллектуальному развитию педагогов и укреплению их способности принимать решения относительно собственной практики преподавания. Именно учитель (менеджер образования), а не супервизор, должен самостоятельно оценить, что является эффективным для его деятельности и предложить рекомендации по улучшению качества. Наставник высказывает свое мнение по этому поводу и помогает учителю (менеджеру образования) усовершенствовать навыки принятия решений и планирования. Работа с наставником должна происходить на основе постоянного диалога и рефлексии.

Проведенные исследования показали практическую ценность различных типов супервизорской деятельности как плановой, кризисной в формате «один на один», так и в групповом формате.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Фрейд З. Знаменитые случаи из практики / Зигмунд Фрейд. — Составитель: Виктор Николаев, М: Когито-Центр, 2007. — 201 с.
2. Моложавенко А.В. Супервизия как технология гуманизации послевузовского образования: подготовка педагогов-психологов в процессе профессионального развития / А.В. Моложавенко // Perspectives of Science and Education, 2014, № 3(9): 171–182
3. Тринитатская О.Г. Управление развивающей средой инновационной школы: монография / О.Г. Тринитатская; под общ. ред. С.Ф. Хлебуновой. 3-е изд., доп. — Ростов н/Д.: изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК И ППРО, 2011. — 123 с.
4. Браун А., Боурн А. Супервизор у соціальної роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонар. установах / А. Браун, А. Боурн; Пер. з англ. Т. Семигіної. — К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2003. — 240 с.
5. Хоукинс П., Шохет Р. Супервизия. Индивидуальный, групповой и организационный подходы / П. Хоукинс, Р. Шохет. — С-Пб: Речь, 2002. — 352 с.
6. Винер Дж. Супервизия супервизора. Практика в поисках теории / Дж. Винер, Р. Майзен, Дж. Дакхэм. — М: Когито-Центр, 2006. — 352 с.

7. Уильям Э. Вы-супервизор. Шестифокусная модель, роли и техники в супервизии / Энтони Уильям; Пер. с англ. Т.С. Драбкиной [Текст] — М.: Класс, 2001. — 288 с.
8. Якобс Д. Супервизорство. Техника и методы корректирующего консультирования / Д. Якобс, П. Дэвис, Д. Мейер. — М.: Б.С.К.: 1997. — 240 с.
9. Lanning W.L., Whiston S. (1994) Carey Factor structure of the Supervisor Emphasis Rating Form. *Counselor Education and Supervision*, 34(1): 41–51.
10. Getz G.H. (1999) Assessment of clinical supervisor competencies. *Journal of Counseling and Development*, 77(4): 491–497.
11. Bernard J.M., Goodyear R.K. *Fundamentals of clinical supervision*. — Boston: Allyn&Bacon, 2003. — 416 p.
12. Современная школа как социально-педагогическая система: теория и практика эффективного управления: монография / Тринитатская О.Г., Бочаров С.В., Назарчук О.А. — Ростов-на-Дону: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2021. — 276 с.
13. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия: Монография / М.Н. Певзнер, О.М. Зайченко, В.О. Букетов, С.Н. Горычева, А.В. Петров, А.Г. Ширин / Под ред. М.Н. Певзнера, О.М. Зайченко. — Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого; Институт образовательного маркетинга и кадровых ресурсов, 2002 — 316 с.
14. Захарова, Л.Г. Управление информационно-развивающей средой инновационной школы: монография / Л.Г. Захарова. — Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2012. — 243 с.
15. Тринитатская О.Г. Управление качеством образования в инновационной школе: монография / О.Г. Тринитатская, Е.А. Чекунова, Л.Г. Захарова. — Ростов н/Д.: изд-во РО ИПК и ПРО, 2012. — 515 с.

### **Trinitatskaya Olga Gavrillovna**

Rostov Institute of Professional Development and Professional Retraining of Educators, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: trinitatskaya@yandex.ru  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=508758](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=508758)

### **Bocharov Sergej Viktorovich**

Rostov Institute of Professional Development and Professional Retraining of Educators, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: trinitatskaya@yandex.ru  
RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=1156237](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1156237)

### **Nazarchuk Olga Aleksandrovna**

Department of education of the Soviet district of Rostov-on-Don, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: rsba45@mail.ru

### **Epova Nadezhda Pavlovna**

Rostov Institute of Professional Development and Professional Retraining of Educators, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: bocharovsv@gmail.com

## **Supervision as a factor of increasing efficiency-news of the educational organization**

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of the specifics of the supervisor's activity in educational organizations. It is emphasized that supervision in education is a significant element of professional development and is considered in parallel as a principle, function and method. The approaches to the definition of supervision are analyzed; the purpose, tasks, functions, basic values, ethical and legal principles of the supervisory process are determined. The main functions of supervision are outlined: educational (formative), supportive (toning), guiding (normative). The leading types of supervision are identified: planned: one-on-one, planned: group, informal, crisis. The analysis of the forms and types of supervisors' activities was carried out on the basis of studying the experience of specific educational organizations working in the development mode of MBOU "school No. 78 of the hero of the Soviet Union Shcherbakov Nikolai Mitrofanovich" and MBOU "Lyceum No. 103 named after Sergei Kozlov" Rostov-on-Don. The answer to the question has been received: what types of supervision are the most effective in an educational organization.

**Keywords:** supervision; supervisor; educational organization; values; ethical principles; efficiency; function; method