

# ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ

## НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГА В ШКОЛЕ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?

---

“

*Мобильность нашего современного мира, инновации и тенденции способствуют тому, что любой педагог, вне зависимости от возраста и стажа работы, может испытывать профессиональные затруднения и потребность в поддержке. И одной из форм обеспечения поддержки и профессионального становления является наставничество.*

Екатерина  
Сасарина,  
старший методист Центра  
непрерывного повышения  
профессионального мастерства  
педагогических работников  
ГАУ ДПО Ярославской области  
«Институт развития образования»

Организация и реализация системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации регламентируется *локальными нормативными актами*: приказом «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» с приложением Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации и Дорожной карты по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. Однако принятие локальных нормативных актов не является гарантией того, что система наставничества будет успешно реализована в образовательной организации.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации осуществляет руководитель.

Отмечу, что наставничество как социально-педагогическое явление существует в российском образовании с XIX века. В современной России главная проблема наставничества — трансляция педагогами прошлого опыта без переосмысления современ-

ных тенденций и подходов, что существенно затрудняет его превращение в широкое социально-педагогическое явление.

На успешность внедрения целевой модели наставничества и качественное достижение ожидаемых результатов влияет мотивация и готовность педагогов к включению в наставническую деятельность.

В связи с этим первостепенной задачей руководителя является создание внутри образовательной организации открытого профессионального сообщества, члены которого демонстрируют понимание необходимости внедрения системы наставничества и ее методологии, разделяют единые подходы к ее реализации, а также выстраивают доверительные и партнерские отношения, готовы к обмену личностным, жизненным и профессиональным опытом.

С чего начать внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях?

Рекомендую проведение педагогического совета, методического семинара или иной формы работы для обсуждения с членами коллектива основных позиций в области настав-

*Педагоги, выступающие наставниками, сами оказываются в ситуации субъективной новизны деятельности: с одной стороны, они готовы поделиться личным опытом, но с другой – наставники включают в несвойственную их профессиональным умениям деятельность – обучение взрослых.*

ничества. При планировании данной встречи важно организовать ее в любых интерактивных формах работы, чтобы исключить слушание докладов и выступлений и максимально создать условия для обсуждения, высказывания мнений, выдвижения предложений и идей.

## Вопросы для обсуждения

1. *Наставничество сегодня: современная тенденция или инструмент развития кадрового потенциала образовательной организации?*

Для ответа на данный вопрос необходимо познакомить педагогов с методологической основой системы наставничества, целью, задачами, принципами и особенностями ее реализации в условиях современного образования. Важно в ходе обсуждения методологии наставничества договориться внутри педагогического коллектива о едином понимании и подходе к наставничеству педагогических работников.

2. *Наставляемый: кто нуждается в сопровождении?*

Важно расширить представления большей части педагогов о том, что только молодой педагог может нуждаться в помощи в процессе адаптации и становления в новой должности.

Предлагаю совместно определить, какая категория педагогических работников может испытывать потребность в поддержке и сопровождении с учетом условий образовательной организации, выступать в качестве наставляемого и стать участником персонализированной программы наставничества.

Наставляемый — участник персона-

## Отзывы экспертов

*«Самым важным моментом в публикации является четкое указание, а именно: на какой временной отрезок запускается модель наставничества. Наставник — человек, помогающий приступить к процессу интеграции в организацию. Вряд ли первый год работы вновь принятого сотрудника есть интеграция в профессию. Помочь вписаться в организационную культуру — вот главная задача наставника, и в публикации представлены механизмы “пропуски”».*

*«Дорожная карта по разработке целевой модели наставничества в школе с масштабом карты военной. Если есть цель запустить процесс сопровождения или подготовки учителей, используя потенциал более опытных коллег, то этот текст для вас».*

лизируемой программы наставничества, который через взаимодействия с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

Наставляемым может быть педагог, оказавшийся в субъективной новизне ситуации или испытывающий профессиональные затруднения при выполнении должностных обязанностей:

- молодой педагог, только пришедший в профессию и адаптирующийся к условиям работы в образовательной организации;
- педагог, испытывающий профессиональные затруднения;
- педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков;
- опытный педагог, находящийся в ситуации эмоционального выгорания;
- новый педагог в коллективе;
- педагог, имеющий непедагогическое профильное образование;
- педагог, принимающий участие в профессиональном конкурсе;
- педагог, готовящийся к прохождению процедуры аттестации;
- педагог, получивший рекомендации по итогам прохождения процедуры аттестации и др.

Обсуждение категорий потенциальных наставляемых позволит определить причины, по которым педагог нуждается в наставнике, сформули-

ровать цель наставнической деятельности и спрогнозировать ожидаемые результаты. Открытое обсуждение различных аспектов методологии наставничества позволит сформировать внутри педагогического коллектива единое понимание, что каждый педагог может испытывать потребность в наставнике, а также будет способствовать выстраиванию доверительных и партнерских отношений.

Целесообразно акцентировать внимание на том, что педагогический работник, выступающий в качестве наставляемого, дает письменное согласие на закрепление за ним наставника.

Рекомендую рассмотреть вопрос о том, каким образом в образовательной организации будут фиксироваться потребности педагогов и осуществляться оценка их профессиональной компетентности.

Например:

- диагностическая оценка (тестинги, опросники и т.д.);
- экспертная оценка (наблюдение с заполнением протокола в соответствии с выделенными показателями и критериями, опросник и т.д.);
- мониторинг образовательных результатов обучающихся.

*Необходимо рассмотреть вопрос о том, каким образом в образовательной организации будут фиксироваться потребности педагогов и осуществляться оценка их профессиональной компетентности.*

Следует уточнить, что все информационные и оценочные материалы, связанные с деятельностью наставляемого, составляют его профиль, ответственность за ведение которого возлагается на куратора.

3. *Наставник: кто готов и может сопровождать?*

Наставник — участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

В ходе обсуждения категорий потенциальных наставников полезно определить образ наставника или его ресурсы, чтобы понимать, какому педагогу образовательная организация готова доверить реализацию наставнической деятельности. В этом вопросе следует учитывать особенности реализации системы наставничества в условиях современного образования (субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого, личностно ориентированная направленность, доверительные и партнерские отношения, развивающий характер деятельности наставляемого и др.) и ожидаемые (планируемые) результаты (какой наставник сможет их обеспечить?).

Важно обратить внимание педагогического коллектива на то, что наставник подбирается с учетом потреб-

## Отзывы экспертов

*«Продуманная, грамотная и выверенная модель наставничества в школе, безусловно, поможет в формировании единой позиции педагогического коллектива, повысит мотивацию и готовность педагогов участвовать в наставнической деятельности. А также принять наставничество как не единственную, но очень важную форму учительского роста».*

*«По моему мнению, наставничество — это комплексный механизм совершенствования деятельности образовательного учреждения в целом. В нем должны быть задействованы одновременно все направления наставничества: учитель — учитель, учитель — ученик, ученик — ученик, родитель — ученик. Тогда эта работа даст ощутимые результаты!»*

ности наставляемого, а это значит, что критерии его отбора могут быть разными в зависимости от причины, по которой педагог нуждается в наставнике.

Рекомендую коллективно определить критерии отбора наставников и обсудить, каким образом в образовательной организации будет фиксироваться отбор кандидатов

для осуществления наставнической деятельности.

Следует уточнить, что все информационные и оценочные материалы, связанные с деятельностью наставника, составляют его профиль, ответственность за ведение которого возлагается на куратора.

Целесообразно акцентировать внимание на том, что наставник назначается приказом руководителя образовательной организации с его письменного согласия на возложение дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.

Обратите внимание, что в случае недостаточности или отсутствия в образовательной организации педагогов, обладающих необходимыми профессиональными характеристиками для осуществления наставнической деятельности, в качестве наставника может быть привлечен сотрудник иной организации.

#### *4. Каковы механизмы наставнической деятельности?*

Система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость совместной деятельности наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

Персонализированная программа наставничества — это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональ-

ных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

На первой встрече не рекомендую углубляться в вопросы разработки данной программы. Однако важно обсудить в коллективе, какие формы и виды наставничества будут востребованы в условиях образовательной организации. Более того, следует уточнить, что перспективной технологией наставничества является самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии. В связи с чем очевидным становится необходимость повышения квалификации наставников образовательной организации.

Бесспорно, в качестве наставников определяются педагоги, которые имеют успешный опыт деятельности в области профессиональных затруднений наставляемого. Однако педагоги, выступающие наставниками, сами оказываются в ситуации субъективной новизны деятельности: с одной стороны, они готовы поделиться личным опытом, который ими отрефлексирован, но с другой — наставники включаются в несвойственную их профессиональным умениям деятельность — обучение взрослых, при этом целенаправленно основ андрагогики они не осваивали. Поэтому понимание потенциальными наставниками необходимости обучения для расширения круга своих профессиональных компетенций является важной составляющей успешной реализации персонализированных программ наставничества.

Разработка персонализированной программы осуществляется наставником совместно с наставляемым, курирует процесс разработки и ре-

лизации персонализированных программ наставничества куратор.

##### 5. *Выполнение дополнительных обязанностей: как мотивировать наставника?*

Поскольку наставник дает согласие на выполнение дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью, то в образовательной организации должны быть разработаны механизмы стимулирования. Стимулирование реализации системы наставничества педагогических работников является инструментом мотивации и определяется образовательной организацией самостоятельно.

В связи с этим члены педагогического коллектива должны быть информированы о видах нематериального и материального стимулирования, утвержденных в образовательной организации.

В соответствии со статьями 129, 191 Трудового кодекса Российской Федерации, пунктом 2.3 Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденных приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 мая 2016 г. № 536, и в целях материального стимулирования наставнической деятельности коллективными договорами и локальными нормативными актами организаций устанавливают доплаты, надбавки, премии и другие меры материального стимулирования наставников.

Размеры материального стимулирования определяются образовательными организациями самостоятельно

но в пределах средств на оплату труда работников, утвержденных в смете расходов на текущий финансовый год (для казенных учреждений), и в пределах средств субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного или муниципального задания (для бюджетных и автономных учреждений).

При этом важно уточнить, что наставник сопровождает наставляемого с определенной целью и должен привести к достижению конкретных ожидаемых (планируемых) результатов. Обеспечение наставником промежуточных и/или итоговых результатов обязательно должно учитываться при разработке системы стимулирования.

##### 6. *Контуры системы наставничества: кто и в чем помогает?*

Организация системы наставничества педагогических работников осуществляется во взаимодействии образовательных организаций и структур различных уровней управления образования.

В связи с этим важно информировать педагогический коллектив о том, какие структуры на федеральном, региональном и муниципальном уровнях составляют внешний контур системы наставничества и в чем могут выступать как социальные партнеры и способствовать ее реализации.

Для педагогического коллектива важно определить, кто из работников образовательной организации будет входить во внутренний контур системы наставничества:

- кто будет являться куратором и отвечать за реализацию персонализированной(ой) программ(ы) наставничества;

— необходимо ли создание методического объединения наставников / совета наставников и кто может быть потенциальными его членами;

— в чем будет заключаться работа педагога-психолога по психологическому сопровождению сотрудничества наставнических пар.

Таким образом, совместное обсуждение вышеперечисленных вопросов позволит сформировать достаточно полные представления о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников у членов коллектива и подготовит к более осознанному пониманию Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

По итогам проведения встречи педагогического коллектива рекомендую разместить информацию о прошедшем педагогическом совете в новостной ленте специальной рубрики (странички) «Наставничество» на сайте образовательной организации. Наполнение данной рубрики координирует куратор, размещая правовую, методическую, новостную и событийную информацию.

Один в поле не воин: первый шаг к успешному внедрению системы (целевой модели) наставничества

педагогических работников позволит сформировать единую позицию педагогического коллектива, повысит мотивацию и готовность педагогов участвовать в наставнической деятельности.

## Литература

1. Совместное сопроводительное письмо Минпросвещения России и Общероссийского Профсоюза образования от 21.12.2021 № АЗ-1128/08/657 к Методическим рекомендациям по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. — URL: [https://drive.google.com/file/d/1RwlSHLgvfs3GO5wXYaWm33Tlo\\_mf06gq/view](https://drive.google.com/file/d/1RwlSHLgvfs3GO5wXYaWm33Tlo_mf06gq/view)

2. Блинов В.И. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент [Электронный ресурс] / В. И. Блинов, Е. Ю. Есенина, И. С. Сергеев // Профессиональное образование и рынок труда.— 2019.— № 3. — С. 4–8. — URL: [https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo\\_v\\_obrazovaii.pdf](https://firo.ranepa.ru/files/docs/nastavnichestvo_v_obrazovaii.pdf)

3. Наставничество педагогических работников [Электронный ресурс]. URL: <https://nastavnik.apkpro.ru>