

**Формирование и реализация  
программ наставничества  
по модели  
«Учитель – учитель»**

Методические рекомендации

*Учебное электронное  
издание*

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации  
работников образования»

**Формирование и реализация  
программ наставничества  
по модели  
«Учитель – учитель»**

*Методические рекомендации*

*Учебное электронное издание*

Челябинск  
ЧИППКРО  
2021

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2021

ISBN 978-5-503-00420-5

УДК 371.2  
ББК 74.202.5  
Ф79

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета  
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

*Авторский коллектив:*

Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков

*Рецензенты:*

**М. В. Потапова**, заместитель проректора по учебной работе ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», доктор педагогических наук, профессор

**Л. А. Глазырина**, первый заместитель директора муниципального автономного общеобразовательного учреждения «Академический лицей № 95 г. Челябинска», кандидат педагогических наук, доцент

**Ф79** **Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель»** [Электронный ресурс] : методические рекомендации / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 800 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021. – 1 электрон. опт. диск (DVD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц; 512 Мб RAM; 1,6 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше; ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-503-00420-5

*Текстовое электронное издание*

В методических рекомендациях рассматриваются вопросы формирования и реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» в образовательной организации. В частности, дается характеристика нормативных оснований организации деятельности по наставничеству в образовательных организациях. Представлены общие подходы к разработке моделей наставничества в образовательной организации на основе принципов проектного управления. Даются рекомендации по формированию и реализации программ наставничества, которые являются неотъемлемой частью проектирования модели наставничества «Учитель – учитель» в образовательной организации.

Методические рекомендации предназначены для работников образования, в чьи функции входит организация деятельности по наставничеству в образовательных организациях, а также для слушателей курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

*Учебное электронное издание*

*Ответственный редактор А. Э. Санько  
Ответственный за выпуск А. В. Машуков  
Технический редактор А. Э. Санько*

Дата подписания к использованию: 28.05.2021  
Объем издания: 800 Кб  
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (DVD-R)  
Тираж 10 экз. Заказ № 41

ГБУ ДПО «Челябинский институт  
переподготовки и повышения квалификации  
работников образования»  
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88  
Тел. 8 (351) 263-89-35  
[www.ipk74.ru](http://www.ipk74.ru); e-mail: [chippkro@ipk74.ru](mailto:chippkro@ipk74.ru)

# Содержание

<i>Введение</i> .....	6
1. Нормативные основания формирования и реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» в образовательных организациях .....	8
2. Подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – учитель» в образовательных организациях .....	14
3. Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель» в образовательной организации .....	38
<i>Заключение</i> .....	45
Нормативные документы .....	47

## Введение

В национальном проекте «Образование», определяющем основные стратегии модернизации российского образования на период до 2024 года, наставничество рассматривается как эффективный механизм повышения качества образовательной деятельности. Министерством просвещения Российской Федерации разработана и утверждена 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<sup>1</sup> (далее – методология).

Целевая модель наставничества определяет систему концептуальных взглядов, подходов и методов, которая позволяет понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого. В методологии наставничества представлена также система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Для реализации целевой модели наставничества на федеральном уровне изданы методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества<sup>2</sup>. В данных методических рекомендациях указаны распространенные формы наставничества, включающие множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества. Образовательная организация самостоятельно определяет способы организации работы наставнической пары / группы (модель наставничества), участники которой находятся в заданной обстановке ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников: «ученик – ученик»; «учитель – учитель»; «студент – ученик»; «работодатель – ученик»; «работодатель – студент» и др. Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом уровня обучения, профессиональной дея-

---

<sup>1</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «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>2</sup> Письмо Министерства Просвещения Российской Федерации от 23 декабря 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

тельности и первоначальных ключевых запросов участников программы. В образовательной организации может быть реализована как одна форма, так и несколько форм наставничества.

Предлагаемые методические рекомендации разработаны в соответствии с методологией (целевой моделью) наставничества и методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации и направлены на оказание методической помощи образовательным организациям, реализующим форму наставничества «Учитель – учитель» с целью профессионального развития педагогических работников.

# **1. Нормативные основания формирования и реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» в образовательных организациях**

Национальный проект «Образование», реализация которого была инициирована указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», ориентирован на достижение двух масштабных целей, которые поставлены перед системой российского образования. Это вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования, которое является первой целью. Второй целью стало воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей.

Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 в логике предыдущего Указа уточняет и конкретизирует национальные цели развития Российской Федерации на период до 2030 года, в том числе и те, в достижении которых должна принимать активное участие система образования. В частности, в рамках национальной цели «Возможности для самореализации и развития талантов» в качестве целевых показателей сохраняется выше обозначенная установка относительно вхождения Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования и создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности. Кроме того, в качестве целевых показателей также устанавливаются:

- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся;
- увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской (добровольческой) деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций и др.

Выполнение на государственном уровне показателей достижения национальных целей обеспечивается созданием комплекса условий, ресурсов и механизмов, заложенных в содержании федеральных проектов как структурных компонентов национального проекта «Образование». Одним из механизмов, позволяющим обеспечить достижение сквозного результата таких федеральных проектов как «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности про-



фессионального образования)», «Успех каждого ребенка», является *наставничеством*.

Для формирования системы наставничества во всех образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, на федеральном уровне была разработана и утверждена Методология (целевая модель) наставничества<sup>3</sup> (далее – Методология). Данная методология закладывает единые нормативные основания для формирования организационно-управленческих, научно-методических, кадровых, материально-технических и иных условий внедрения моделей наставничества на разных уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, институциональном).

Методология дает четкое определение целевой модели наставничества, под которой понимается система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. Основное предназначение целевой модели наставничества заключается в ее цели – максимально полном раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников разных уровней образования. Тем самым, данная цель указывает на то, что процессы наставничества могут быть применены в системе образования как по отношению обучающимся, так и по отношению представителей педагогического состава образовательных организаций, независимо от возраста и стажа работы в профессии.

В связи с этим в образовательных организациях могут быть реализованы программы наставничества по различным формам/моделям «Учитель – ученик», «Учитель – учитель», «Ученик – ученик» и др. Независимо от выбираемой модели, которая будет реализовываться в образовательной организации, должна сохраняться основная ключевая идея наставничества – поддержка саморазвития и самореализации наставляемого на основе раскрытия его личностного потенциала.

---

<sup>3</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «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».

В логике сформулированной цели наставничества в методологии определяются задачи, которые ее конкретизируют и уточняют. Причем комплекс данных задач призван обеспечить не только повышение результативности деятельности и имиджа в социуме конкретной образовательной организации, но и успешность в жизненной и профессиональной самореализации как обучающихся, так и педагогов. В качестве задач методология определяет следующие:

- улучшение показателей образовательной организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;
- создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

Методология наставничества определяет структуру управления внедрения и реализации целевой модели наставничества, в которую входят в обязательном порядке:

- орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации (или местного самоуправления), осуществляющий государственное управление в сфере образования;
- Региональный наставнический центр – организация (структурное подразделение организации), наделенная органом власти функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу программ наставничества на территории соответствующего субъекта Российской Федерации; в Челябинской области такими функциями наделены четыре образовательные организации, которые в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 19.11.2020 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябин-

ской области» выполняют конкретно закрепленные за ними функции (п. 3, пп. 2)<sup>4</sup>;

– образовательные организации, осуществляющие реализацию программ наставничества.

В зависимости от реализации в образовательных организациях различных вариантов наставничества, например, программ наставничества по модели «Работодатель – ученик», в структуру управления могут входить также промышленные и иные предприятия, организации любой формы собственности, индивидуальные предприниматели, функционирующие на территории региона, имеющие или планирующие реализовать партнерские соглашения с образовательными организациями.

Методология определяет функции и задачи каждого субъекта структуры управления внедрения и реализации целевой модели наставничества. Поскольку организация взаимодействия наставника и наставляемого осуществляется непосредственно на уровне конкретной образовательной организации, существенное значение имеет четкое понимание ее функций.

Образовательная организация наделяется следующими функциями:

– разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели;

– реализация программ наставничества;

– реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в программе наставничества;

---

<sup>4</sup> Определить региональными центрами наставничества:

– Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» в части внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях Челябинской области, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным программам;

– Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Региональный центр оценки качества образования и информатизации образования» в части мониторинга целевой модели наставничества в образовательных организациях Челябинской области, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным программам;

– Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования «Областной Центр дополнительного образования детей» в части внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях Челябинской области, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам;

– областное государственное бюджетное нетиповое образовательное учреждение «Образовательный комплекс «Смена» в части внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях Челябинской области, осуществляющих образовательную деятельность по программам среднего профессионального образования.

- назначение куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- внесение в формы федерального статистического наблюдения данных о количестве участников программ наставничества и предоставление этих форм в Министерство просвещения Российской Федерации;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества (в ведении образовательных организаций);
- обеспечение формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Как видно из перечня функций значительная часть из них ориентирована на разработку и реализацию программ наставничества, поскольку данные программы позволяют достичь основную цель наставничества, раскрывающую ключевую идею о максимально полном раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации. *Под программой наставничества в соответствии с методологией понимается комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.*

Для того чтобы деятельность образовательной организации по реализации программ наставничества была легитимной необходимо установить внутренние нормы к их разработке и реализации. Данные нормы целесообразно закрепить соответствующим локальным нормативным актом, например, положением, в котором описываются по каким формам (моделям) реализуются программы, и определяются:

- структура программы;
- права, обязанности и задачи наставников, наставляемых, кураторов и законных представителей наставляемых – несовершеннолетних обучающихся;
- требования к наставникам;
- процедуры отбора и обучения наставников;
- процесс формирования и закрепления наставнических пар и групп;
- формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе реализации программы наставничества;

- формы и условия поощрения наставника;
- критерии эффективности работы наставника;
- условия публикации результатов программы наставничества на сайте образовательной организации;
- форма соглашения между наставником и наставляемым (в том числе с законными представителями);
- формы согласий на обработку персональных данных.

Таким образом, нормативными основаниями для реализации программ наставничества в образовательных организациях является действующее законодательство в сфере образования, программные документы определяющие приоритеты государственной политики в области образования, подзаконные акты федерального и регионального уровней, регламентирующие процессы внедрения и реализации целевой модели наставничества в образовательных организациях, локальные нормативные акты образовательной организации, устанавливающие внутренние нормы и регламенты процедур разработки и реализации программ наставничества по различным моделям, в том числе по модели «Учитель – учитель».

## **2. Подходы к проектированию модели наставничества «Учитель – учитель» в образовательных организациях**

Актуальность наставничества для выполнения задач профессионального роста учителей обусловлена, в первую очередь, тем, что поле профессиональных проблем педагогических кадров отличается значительной широтой, охватывая вопросы содержания и методов обучения; контроля и оценки качества образования; внедрения инновационных образовательных технологий; организации учебно-познавательной и проектно-исследовательской деятельности обучающихся и многие другие.

Недостаточная профессиональная компетентность (профессиональные и личностные дефициты) проявляются в тревожности, беспокойстве, переживаниях, которые могут усиливаться под воздействием как внешних, так и внутренних факторов в условиях образовательной деятельности школы. В научных исследованиях данное состояние учителя называют профессиональной деформацией и эмоциональным выгоранием. Среди различных форм и методов методической помощи и поддержки педагогов наставничество обладает наиболее высоким потенциалом для осуществления индивидуального сопровождения учителей, восполнению личных профессиональных (компетентностных) дефицитов педагогических работников любого возраста и стажа работы.

Наставничество также является эффективным инструментом адаптации молодых специалистов, начинающих педагогов к условиям образовательной деятельности и выполнению трудовых функций в соответствии с профессиональным стандартом; сохранения и развития педагогических традиций и опыта; мотивации учителей к сотрудничеству и сотворчеству.

В самом общем виде наставничество в любой сфере, в том числе и в образовании, организуется по принципу «более опытный обучает менее опытного (нового) члена трудового коллектива тому, что умеет сам». В этом смысле, наставничество представляет собой разновидность индивидуального (горизонтального) обучения, осуществляемого непосредственно на рабочем месте, внутри профессионального сообщества.

Наставничество включает адаптацию, обучение и сопровождение. Оно является не разовым, а длительным, системным и интегративным процессом, который требует значительных временных и ресурсных затрат. В связи с этим организацию наставничества целесообразно осуществлять в условиях *проектного управления*, которое рассматривается в менеджменте как метод управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных огра-

ничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей. В контексте проектного управления организация наставничества в образовательной организации будет представлять *проектирование целевой модели наставничества как системы условий, ресурсов и механизмов, необходимых для реализации программ наставничества*.

Разработанная целевая модель наставничества будет включать в себя различные *формы наставничества – способы организации работы наставнической пары (группы)*, участники которой находятся в заданной обстановке ролевой ситуации, а также *программы наставничества – комплекс мероприятий и формирующих их действий*. Разработка проекта по созданию целевой модели наставничества должна осуществляться командой образовательной организации, которая включает в себя административный персонал, представителей служб сопровождения и педагогов – участников программы наставничества.

Основой *проектного управления* является широко распространенная во всех развитых странах концепция управления проектом (Project Management)<sup>5</sup>. Данное руководство определяет проект как временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. Общие признаки, отличающие проект от других видов деятельности: направленность на достижение конкретных целей с определенным началом и концом; ограниченная протяженность по срокам, ресурсам; неповторимость и уникальность; комплексность – наличие большого числа факторов, прямо или косвенно влияющих на процесс и результаты проекта; правовое и организационное обеспечение – создание специфической организационной структуры на время реализации проекта.

Основные требования к проекту являются: наличие социально значимой задачи (проблемы); планирование действий по разрешению проблемы; пооперационная разработка проекта с указанием выходов, сроков и ответственных (план или программа по реализации проекта); самостоятельная (индивидуальная, парная, групповая) деятельность; структурирование содержательной части проекта (с указанием поэтапных результатов); использование диагностических методов.

Как правило, причиной появления проекта является некоторая проблема, требующая решения. Успешным считается проект, который с учетом ресурсных ограничений позволяет полностью реализовать поставленные цели. Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации принято называть проектным циклом или жизненным циклом проекта.

---

<sup>5</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Шестое издание. Agile: практическое руководство / Коллектив авторов. «Олимп-Бизнес», 2017. (Руководство PMBOK).

Для каждого проекта, вне зависимости от лежащего в его основе замысла, характерен жизненный цикл определенной продолжительности. Состояния, через которые проходит проект, называют фазами (этапами). Фазы ограничены по времени, включают те показатели, которые характеризуют достижение поставленных в них задач. Каждая фаза, в свою очередь, может быть разделена на фазы следующего уровня (этапы) и т. д. Таким образом, жизненным циклом проекта мы можем обозначить полный набор логически выстроенных последовательных этапов разных уровней проекта.

Управление проектом – это методология организации, планирования, руководства и координации кадровых и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, времени и качеству.

Управление проектом как деятельность включает в себя пять групп процессов управления проектом (или группы процессов).

1. Группа процессов инициации. Процессы, выполняемые для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения авторизации на начало проекта или фазы.

2. Группа процессов планирования. Процессы, требуемые для установления содержания работ, уточнения целей и определения направления действий, требуемых для достижения целей проекта.

3. Группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, с целью соответствия спецификациям проекта.

4. Группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа, а также регулирования исполнения проекта; выявления областей, требующих внесения изменений в план; инициирования соответствующих изменений.

5. Группа процессов закрытия. Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов в целях формального закрытия проекта или фазы.

Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели. Проектное управление имеет *три уровня: уровень целеполагания, уровень проектирования и уровень реализации.*

Отправной точкой проектного управления является осознание цели проекта на основе выявленных проблем. Цель, как правило, характеризуется теми или иными элементами новизны. Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельность по его реализации в целом. На *уровне целеполагания* находится основная идея – цель проекта.



Цель проекта раскрывается, проецируется на поверхность модели – детального плана действий на *уровне проектирования*. На уровне проектирования тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: механизмы, ресурсы, организационная структура проекта, система коммуникаций между элементами проекта и пр. Также моделированию подлежат сценарии взаимодействия элементов проекта с внешней средой. В ходе проектирования создается, анализируется и утверждается модель деятельности и ее результатов, направленных на достижение поставленных целей.

Модель проекта, являющаяся его идеальным воплощением, проецируется на поверхность предметной области на *уровне реализации*. Названные компоненты, составляющие модель, воплощаются в конкретных образовательных событиях и при этом, естественно, претерпевают те или иные изменения, связанные с воздействием внешней и внутренней среды, в рамках которой происходит реализация проекта. Таким образом, создается модель, отражающая фактическое состояние проекта. Эта фактическая модель сравнивается с ранее поставленными целями, исходя из чего, определяется эффективность проекта как степень достижения этих целей.

Выполнение проекта предполагает совместную деятельность по решению проектной проблемы, а также получение продукта проекта к моменту завершения его выполнения. На основе результатов планирования проектной деятельности, определения содержания и структуры проекта формируется программа проекта.

Основные разделы программы проекта

1. Формулировка проблемы.
2. Цель проекта.
3. Проектный продукт, который может быть подготовлен в результате выполнения проекта.
4. Участники проекта.
5. Компетенции, формируемые в результате выполнения проекта.
6. Структура (этапы проекта) и содержание проекта. Карта действий по реализации проекта. Форма отчетности (письменный отчет по проекту и презентация проектного продукта).
7. Методические рекомендации по выполнению проекта.
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение проекта.

В программе могут быть указаны иные дополнительные сведения в соответствии со спецификой проекта.

Для проектной деятельности значимо получение двух видов результатов:

– «продуктивный» – результат как продукт педагогического проектирования, который может способствовать освоению других видов деятельности (диагностика, экспертиза, рефлексия);

– «человеческий» – изменение личностных и профессиональных качеств, проявлений, отношений, например, развитие гибких компетенций (креативного мышления, коммуникативной культуры).

Оценка состояния и контроль реализации проекта состоит из следующих действий: проведение текущего аудита состояния проекта; выявление факторов, определяющих позитивные и негативные отклонения; формирование методов и приемов корректирующих воздействий; принятие управленческих решений о регулирующих воздействиях. В социально-культурных проектах результаты должны быть измеримы, реалистичны, привязаны ко времени, сравнимы с ситуацией до реализации проекта. Они могут быть количественными и качественными.

Для оценки результата проектной деятельности могут использоваться следующие критерии:

- удовлетворенность участием в проекте;
- степень освоения новых компетенций и сформированности нового опыта у участников проекта;
- наличие положительных эффектов на индивидуальном уровне (прирост личностных качеств, свойств, характеристик, позитивная динамика отношений);
- сплочение проектной команды в ходе совместной деятельности;
- наличие у участников потребности в дальнейшем развитии своего проектного опыта;
- становление социального партнерства.

Природа проектной деятельности требует оценки не только конечного результата, но и результатов промежуточных процедур. Формы осуществления промежуточного контроля и оценки могут быть различными, например рефлексия относительно процесса и результата проектной деятельности.

Концептуальные основы проектного управления позволяют разработать алгоритм действий в процессе проектирования и реализации заданной модели проекта. В контексте данных рекомендаций представим алгоритм проектирования модели наставничества в образовательной организации.

### **Алгоритм проектирования модели наставничества в образовательной организации**

*Этап 1. Этап определения проблемы на основе анализа и оценки реальной ситуации*

Определяется проблема, которая будет решаться в рамках реализации модели наставничества в образовательной организации. С этой целью проводится анализ и оценка реальной ситуации в образовательной организации. Обосновывается выбор приоритетов по решению выявленной проблемы.

Основная задача анализа и оценки сложившейся ситуации состоит в выявлении проблемных зон, которые не позволяют дальнейшему развитию образовательной организации и принятии адекватных управленческих решений, обеспечивающих разрешение выявленных проблем. В контексте проектирования модели наставничества в образовательной организации по форме «Учитель – учитель» проблемные поля будут проявляться в области профессионального развития педагогических работников образовательной организации. А именно, в наличии у них профессиональных дефицитов. Под профессиональными дефицитами понимается отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающих типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности. Осознание педагогом своих профессиональных дефицитов и адекватное восприятие их наличия позволяет говорить о сформированной профессиональной потребности их устранения.

Для выявления имеющихся проблем в образовательной организации, которые могут быть решены с использованием механизма наставничества по модели «Учитель – учитель» целесообразно использовать SWOT-анализ. Данный вид анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны образовательной организации, скрытые возможности, а также потенциальные риски или угрозы. SWOT-анализ считается универсальным методом, который может быть применен в самых разнообразных сферах управления и адаптирован к объекту исследования любого уровня. В нашем случае, применительно к выявлению проблем на уровне образовательной организации, которые могут быть решены посредством внедрения модели наставничества «Учитель – учитель». При этом SWOT-анализ может использоваться как для оперативной оценки, так и стратегического планирования на длительный период.

Использование данного метода позволяет обеспечить комплексность и объективность анализа реальной ситуации и более выверено определить цели, задачи и конкретные мероприятия как во всей модели наставничества в образовательной организации, так и конкретных наставнических программ.

Приведем конкретные примеры проблем, которые могут быть выявлены в образовательных организациях.

1. Низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость обучающихся, обусловленная наличием у молодых специалистов проблем в адаптации в новом коллективе, недостаточным уровнем профессиональной компетентности и профессионального опыта.

2. Психологические, организационные и социальные проблемы адаптации в учебном коллективе педагогов, вновь пришедших в образовательную организацию: педагоги, имеющие большой перерыв в педагогической деятельно-

сти; учителя, имеющие педагогический стаж работы от 1,5 до 3 лет; участники программы «Земский учитель».

3. Недостаточный набор сформированных профессиональных компетенций у педагогов необходимых для профессиональной деятельности в условиях инновационного развития образовательной организации.

### *Этап 2. Этап определения варианта модели наставничества*

Определяется, какая модель наставничества будет разрабатываться и реализовываться в образовательной организации («учитель – учитель», «учитель – ученик», «ученик – ученик» и др.).

В общей логике проектирования модели наставничества в образовательной организации на данном этапе определяется, какой вариант модели наставничества будет разрабатываться с учетом выявленных проблем. В контексте данных методических рекомендаций мы рассматриваем вариант модели «Учитель – учитель».

### *Этап 3. Этап целеполагания*

1. Формулируется на основе выявленных проблем конкретная и достижимая цель модели наставничества в образовательной организации. При формулировании цели учитывается, что она должна быть конкретной, операциональной и измеримой.

2. Определяются операциональные, конкретные задачи реализации модели наставничества, обеспечивающие достижение операционально сформулированных результатов. При формулировании задач учитывается, что они должны быть, также как и цель, конкретными, операциональными и измеримыми.

Для каждой задачи определяется планируемый результат (планируемые результаты) и индикативные показатели результативности реализации модели. Данные позиции могут быть как количественными, так и качественными. Для структурирования информации и ее визуализации может быть применена таблица.

*Таблица 1*

№ п/п	Задачи	Индикативные показатели	Планируемый результат

Данный этап складывается из двух взаимосвязанных шагов – формулировки цели и задач. Целью модели наставничества в образовательной организации должен стать определенный результат, который будет достигнут по завершении ее реализации. Прежде всего, цель должна быть ориен-

тирована на разрешение выявленной проблемы. С точки зрения проектного управления цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой. Фактически цель является уникальным решением проблемы в каждой отдельной конкретной образовательной организации, для которого имеются необходимые ресурсы, отбираются эффективные механизмы и определяются конкретные действия посредством комплекса взаимосвязанных мероприятий по разрешению выявленной проблемы.

Задачами модели наставничества будут являться конкретные шаги по достижению цели. Задачи должны быть сформулированы операционально. При формулировании задач необходимо учитывать, что их решение должно неизбежно приводить к достижению поставленной цели. Задачи формулируются в виде утверждений о действиях, ориентированных на результат. Как правило, определяется несколько задач, поэтому они должны быть связаны между собой и являться необходимыми и достаточными для достижения цели проекта. Комплекс задач должен позволять проследить логичное и последовательное решение проблемы и показать взаимосвязь с деятельностью по проекту (причинно-следственную связь). Задачи необходимо формулировать четко и конкретно, они должны быть выражены не общими словами, а в количественных и качественных индикаторах, которые могут стать показателями успешности выполнения проекта, а также представлять конкретные промежуточные результаты реализации проекта.

В таблице 2 приводятся конкретные примеры целей и задач, которые могут быть сформулированы в образовательных организациях с учетом, приведенных выше проблем.

*Таблица 2*

### **Примеры целеполагания**

№	Проблема	Цель	Задачи
1.	Низкая мотивация к учебе и саморазвитию, неудовлетворительная успеваемость обучающихся, обусловленная наличием у молодых специалистов проблем в адаптации в новом коллективе, недостаточным уровнем профессиональной компетентности и профессионального опыта	Повышение мотивации и саморазвития молодого специалиста с целью повышения успеваемости обучающихся	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучить профессиональные затруднения и потребности молодых специалистов.</li> <li>2. Выстроить индивидуальные маршруты, направленные на успешную адаптацию молодых специалистов.</li> <li>3. Сформировать комфортные условия труда молодых специалистов.</li> <li>4. Разработать комплекс образовательных событий по демонстрации приобретенных</li> </ol>

№	Проблема	Цель	Задачи
			компетенций, обеспечивающих повышение успеваемости обучающихся
2.	Психологические, организационные и социальные проблемы адаптации в учебном коллективе педагогов, вновь пришедших в образовательную организацию: педагоги, имеющие большой перерыв в педагогической деятельности; учителя, имеющие педагогический стаж работы от 1,5 до 3 лет; участники программы «Земский учитель»	Создание условий для адаптации новых педагогов, пришедших в образовательную организацию, их успешное закрепление на новом рабочем месте	1. Выявление профессиональных затруднений педагогов, пришедших в ОО. 2. Выявление потенциальных возможностей педагогов, пришедших в ОО. 3. Создание комфортной профессиональной среды внутри ОО для профессионального становления и развития педагогов на новом рабочем месте
3.	Недостаточный набор сформированных профессиональных компетенций у педагогов необходимых для профессиональной деятельности в условиях инновационного развития ОО	Формирование высокопрофессионального кадрового потенциала посредством включения педагогов в неформальные и информальные формы обучения для профессионального развития и продвижения ОО	1. Выявить профессиональные запросы у педагогов, мотивированных на повышение профессионального мастерства. 2. Сформировать потребности педагогов заниматься самоанализом, самоконтролем, самосовершенствованием своей профессиональной деятельности. 3. Организовать методическое сопровождение педагогов в повышении профессионального мастерства посредством включения в инновационную деятельность

#### *Этап 4. Этап анализа и отбора внутренних и внешних ресурсов*

Проводится анализ имеющихся в распоряжении образовательной организации внутренних и внешних ресурсов (материально-технических, кадровых, информационных, программно-методических и иных), необходимых для реализации модели наставничества. На основе результатов проведенного анализа осуществляется отбор внутренних и внешних ресурсов необходимых для достижения цели и задач модели.

При проведении отбора необходимых ресурсов необходимо помнить, что ресурсы – это имеющиеся в наличии или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную деятельность по реализации модели наставничества в соответствии с достижимой, реалистичной, операционально сформулированной и измеримой целью. Можно выделить внутренние ресурсы, которые имеются или могут быть созданы в образовательной организации, а также внешние ресурсы, имеющиеся за пределами образовательной организации на муниципальном, региональном, федеральном уровнях. Для реализации модели наставничества значимыми ресурсами являются кадровые, материально-технические, программно-методические, организационные, информационные, цифровые, нормативно-правовые.

В контексте реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель», прежде всего, значимыми будут ресурсы, ориентированные на устранение профессиональных дефицитов (затруднений) или удовлетворение профессиональных потребностей педагогов в области непрерывного развития их профессионального мастерства. В таблице 3 приводится перечень возможных ресурсов с их краткой характеристикой. С точки зрения использования их при реализации программ наставничества необходимо понимать, что предложенный перечень возможных ресурсов не является исчерпывающим и может быть дополнен иными ресурсами, необходимыми для успешного достижения поставленной цели в конкретной программе наставничества. В отличие от конкретных реальных ресурсов федерального и регионального уровней, муниципальные и институциональные ресурсы приводятся в обобщенном варианте как потенциально возможные в любом муниципалитете или образовательной организации.

*Таблица 3*

**Возможные ресурсы для реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель»**

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
<b>Федеральный уровень</b>	
Федеральные образовательные электронные платформы	Предоставляют контент для непрерывного развития профессионального мастерства педагогов. Несмотря на то, что большинство ниже приведенных платформ, прежде всего, ориентированы на организацию образовательного процесса и работу с обучающимися, тем не менее, они содержат разделы для учителей. В таких разделах педагогам предлагаются различные онлайн курсы, встречи, методические мероприятия, вебинары и т. д. – «Российская электронная школа» ( <a href="http://resh.edu.ru/">http://resh.edu.ru/</a> ) – информационно-образовательная среда, объединяющая учени-

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	<p>ка, учителя, родителя и открывающая равный доступ к качественному общему образованию независимо от социокультурных условий. Педагог может использовать образовательные ресурсы «Российской электронной школы» не только как дополнительный материал при организации занятий в классе, но и как способ <i>перенять опыт и наработки коллег</i>. На платформе представлены рабочие программы по каждому предмету, конспекты уроков, упражнения и проверочные задания по конкретным темам.</p> <p>– <i>Группа компаний «Просвещение»</i> (<a href="https://prosv.ru/webinars">https://prosv.ru/webinars</a>) предоставляет возможность доступа к электронным версиям учебно-методических комплексов, входящих в Федеральный перечень. Доступ распространяется как на учебники, так и специальные тренажеры для отработки и закрепления полученных знаний. Предоставляется широкий комплекс видеозаписей вебинаров по различной проблематике, а также прохождение онлайн-курсов повышения квалификации.</p> <p>– <i>Платформа новой школы, созданной Сбербанком</i> (<a href="https://sberclass.ru/">https://sberclass.ru/</a>). ООО СберОбразование – компания экосистемы Сбера, созданная в 2021 году. СберОбразование разрабатывает и внедряет современные цифровые решения, основанные на персонализированной модели образования, для обучения и развития каждого на протяжении всей жизни. Предлагается образовательный интенсив для руководителей «Внедрение персонализированной модели образования в образовательную организацию» и онлайн курс для педагогов «Персонализация образования в условиях цифровой трансформации в обществе».</p> <p>– <i>«Российский учебник»</i> (<a href="https://rosuchebnik.ru/">https://rosuchebnik.ru/</a>) – современный интернет-ресурс, посвященный учебной литературе по дошкольному и школьному образованию от издательств «ДРОФА» и «ВЕНТАНА», актуальным событиям в сфере педагогики и воспитания детей. По каждому предмету школьного курса собраны все виды информационной поддержки: бесплатные вебинары, методические пособия, рабочие программы; тематические подборки из каталога продукции и интернет-магазинов; авторские рекомендации по работе с учебниками; дистанционные курсы, обмен опытом с коллегами и открытые уроки.</p> <p>– <i>система «Маркетплейс образовательных услуг»</i> (<a href="https://elducation.ru/">https://elducation.ru/</a>) – создана для предоставления открытого бесплатного доступа к каталогу интерактивных образовательных материалов, учебной литературе, электронным</p>



Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	книгам, обучающим видео и курсам. В наполнение ресурса вовлечены ведущие российские компании разного профиля, среди которых – «Яндекс», «1С», «Учи.ру», «Скайенг», «Кодвардс», издательство «Просвещение» и другие
Федеральные инновационные площадки (далее – ФИП)	<p><i>ФИП</i> – организации, осуществляющие образовательную деятельность, либо иные действующие в сфере образования организации, а также объединения таких организаций, независимо от их организационно-правовой формы, типа, ведомственной принадлежности, реализующие инновационные проекты или программы, которые имеют существенное значение для обеспечения модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере образования (ст. 20 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации»). Информация о деятельности ФИП размещается на специально созданных порталах.</p> <p>– «Инновационные проекты и программы для обновления существующих и создания новых технологий обучения и воспитания» (<a href="https://xn--j1aaahfdojs1d.xn--plai/">https://xn--j1aaahfdojs1d.xn--plai/</a>) – цель: развитие сети инновационных школ на основе формирования и внедрения механизмов выявления и распространения лучших практик и опыта их деятельности по обновлению существующих и созданию новых технологий и содержания обучения и воспитания.</p> <p>– Информационная система сопровождения деятельности федеральных инновационных площадок (<a href="http://fip.ru.net/home">http://fip.ru.net/home</a>)</p>
<b>Региональный уровень</b>	
Региональные инновационные площадки (далее – РИП)	<p><i>РИП</i> – см. определение <i>ФИП</i></p> <p>Информация о деятельности РИП Челябинской области размещается «Сети Научно-прикладных проектов» на сайте ГБУ ДПО ЧИППКРО (<a href="https://ipk74.ru/set-npp/">https://ipk74.ru/set-npp/</a>)</p>
Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее – ЦНППМПР)	<p><i>ЦНППМПР</i> создан в 2020 г. в качестве структурного подразделения ГБУ ДПО ЧИППКРО в рамках федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование». Его целью является обеспечение условий для непрерывного дополнительного профессионального образования руководящих и педагогических работников образовательных организаций Челябинской области, организуемого на основе диагностики их профессиональных компетенций с учетом анализа их запросов в овладении новыми професси-</p>

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	ональными компетенциями, а также с целью с целью обеспечения индивидуальных образовательных маршрутов совершенствования профессионального мастерства педагогов
Модельные региональные основные образовательные программы (далее – МРООП)	<i>МРООП</i> начального общего образования ( <a href="https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-noo/">https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-noo/</a> ), основного общего образования ( <a href="https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-ooo/">https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-ooo/</a> ), среднего общего образования ( <a href="https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo/">https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo/</a> ), среднего общего образования интегрированной с основными программами профессионального обучения ( <a href="https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo-integrirovannyy-s-oo-poo-2/">https://ikt.ipk74.ru/support-tech/mroop-soo-integrirovannyy-s-oo-poo-2/</a> ) – информационно-методический ресурс, который позволяет общеобразовательным организациям Челябинской области и организациям, реализующим программы начального / основного / среднего общего образования, проектировать основную образовательную программу с учетом региональной специфики и специфики образовательной организации, особенностей контингента обучающихся. Структура МРООП предполагает наличие репозитория лучших практик педагогов области с оценочными материалами методические рекомендации по реализации отдельных структурных компонентов основных образовательных программ общего образования
Сетевая школа консультантов по вопросам достижения современного качества общего образования (далее – Сетевая школа)	<i>Сетевая школа</i> ( <a href="https://ikt.ipk74.ru/forum/group21/">https://ikt.ipk74.ru/forum/group21/</a> ) – региональное сетевое профессиональное сообщество, обеспечивающее научно-методическое сопровождение профессионального развития работников общего образования Челябинской области. Обеспечивает научно-методическое сопровождение реализации мероприятий государственной программы «Развитие образования в Челябинской области» на 2018 – 2025 годы в части обеспечения достижения современного качества образования. Целью Сетевой школы является формирование и организация деятельности регионального сетевого профессионального сообщества, аккумулирующего человеческие и интеллектуальные ресурсы системы образования Челябинской области по мобильному распространению эффективных инновационных управленческих и педагогических практик, обеспечивающих достижение современного качества образования
Региональный конкурс профессионального мастерства научно-методических материалов	<i>Конкурс</i> проводится в целях выявления и распространения эффективного опыта по различным аспектам реализации Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, а также опыта реализации принятых концепций преподавания по учебным предметам. Региональный конкурс направлен на выявление и стимулирование инновационных процессов в системе общего образова-

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
«Новой школе – новые стандарты» (далее – Конкурс)	ния Челябинской области, а также представление лучших региональных практик на Всероссийских мероприятиях, в том числе по проблемам непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Материалы победителей публикуются на официальном сайте ГБУ ДПО ЧИППКРО ( <a href="https://ipk74.ru/study/docs/luchshie-regionalnye-praktiki-pobediteley-konkursa-professionalnogo-masterstva-novoy-shkole-novye-st/">https://ipk74.ru/study/docs/luchshie-regionalnye-praktiki-pobediteley-konkursa-professionalnogo-masterstva-novoy-shkole-novye-st/</a> )
Дорожная карта реализации целевой модели наставничества в Челябинской области <sup>6</sup> (далее – дорожная карта)	<i>Дорожная карта</i> рассматривается как ресурс, поскольку в ней отражены конкретные мероприятия (семинары и консультации, в том числе для педагогов, разработка методических рекомендаций и пособий и др.), которые могут быть использованы образовательными организациями при реализации программ наставничества
<b>Муниципальный уровень</b>	
Муниципальная методическая служба	Структура, которая создается в муниципальной образовательной системе с целью создания организационно-методических условий, обеспечивающих формирование и повышение уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников, непрерывное развитие их профессионального мастерства, раскрытие творческого потенциала каждого педагога и педагогического коллектива муниципалитета
Центры образования цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста»	Специальные образовательные центры, создаваемые на базе школ в селах и малых городах. Их работа направлена на подготовку детей по цифровому, естественнонаучному, техническому и гуманитарному профилям. Их открытие предусмотрено федеральным проектом «Современная школа», входящим в национальный проект «Образование». Одним из основных видов деятельности является реализация мер по непрерывному развитию педагогических работников и управленческих кадров, реализующих основные и дополнительные общеобразовательные программы. Центры призваны выполнять функцию общественного пространства для развития общекультурных компетенций, цифровой грамотности, шахматного образования, проектной деятельности,

<sup>6</sup> Утверждена Приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 18 марта 2021 года № 01/719 «Об утверждении Дорожной карты реализации региональной целевой модели наставничества в Челябинской области в 2021–2022 годах региональным центром наставничества для образовательных организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

Ресурс	Краткая характеристика ресурса
	творческой, социальной самореализации детей, педагогов, родительской общественности
Детские технопарки «Кванториум»	Образовательные организации, осуществляющие обучение по дополнительным общеобразовательным программам, соответствующим приоритетным направлениям технологического развития Российской Федерации. Их открытие предусмотрено федеральным проектом «Современная школа», входящим в национальный проект «Образование». На базе должны быть реализованы инновационные программы повышения квалификации для педагогов «Технологии»
Институциональный уровень (уровень образовательной организации)	
Школьные методические объединения	Профессиональные объединения педагогов, осуществляющее и координирующее проведение учебно-воспитательной, методической, опытно-экспериментальной, внеклассной работы, и инновационной, проектной и исследовательской деятельности по одному или нескольким родственным учебным предметам, уровня обучения или иному направлению деятельности образовательной организации. Более современный подход к их формированию заключается в объединении педагогов по надпредметному или метапредметному принципу
Структурные подразделения образовательной организации	Различные структурные подразделения обеспечивают осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся. В перечень таковых можно включить центры, кафедры, методические и учебно-методические подразделения, учебные и учебно-производственные мастерские, библиотеки, музеи, школьные спортивные клубы, психологические и социально-педагогические службы, обеспечивающие социальную адаптацию и реабилитацию нуждающихся в ней обучающихся, и иные предусмотренные локальными нормативными актами образовательной организации структурные подразделения (ст. 27 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации»)

*Этап 5. Этап разработки организационной структуры управления моделью*

Разрабатывается организационная структура управления моделью наставничества в образовательной организации.

Внедрение целевой модели наставничества в образовательных организациях, в рамках которой разрабатываются и реализуются программы

наставничества по различным моделям, в том числе по модели «Учитель – учитель», требуют разработки организационной структуры управления. Под организационной структурой управления понимается совокупность структурных подразделений и должностных лиц, иных участников наставничества, взаимосвязанных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Поскольку внедрение целевой модели наставничества в образовательной организации мы рассматриваем как проект, то в связи с этим целесообразно организационную структуру управления моделью наставничества как временную организационную структуру, создаваемую на период реализации проекта с целью повышения качества его управления путем определения и визуализации процессов взаимодействия как между внутренними, так и внешними участниками проекта.

Разработка организационной структуры управления моделью наставничества в образовательной организации предполагает решение трех задач:

- определение перечня должностных лиц, структурных подразделений образовательной организации, внешних организаций – субъектов наставничества;

- определение полномочий и ответственности субъектов наставничества;

- определение функциональных связей, возникающих между субъектами наставничества и обеспечивающих результативную реализацию модели как в целом, так и конкретных программ.

При решении первой задачи необходимо основываться на функциях образовательной организации, которые определены в методологии наставничества. Обязательными субъектами наставничества любой организационной структуры управления моделью наставничества будут являться: куратор, наставники и наставляемые (рисунок 1).

Методология наставничества определяет, что в образовательной организации, которая внедряет целевую модель наставничества, должен быть определен куратор. Куратор назначается руководителем образовательной организации. Куратором может быть сотрудник образовательной организации, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программ наставничества. Рассматривая внедрение целевой модели наставничества в образовательной организации как проект, наличие куратора с точки зрения проектного управления необходимо позиционировать как руководителя проекта, то есть лица, назначенного руководить командой и отвечающего за достижение целей проекта. В связи с этим целесообразно, чтобы куратор имел компетенции соответствующие компетенциям руководителя проекта. Во-первых, компетенции в знаниях – то, что руководитель знает об управлении проектом. Во-вторых, компетенции в исполнении – то, что руководитель проекта способен сделать или до-

стичь, применяя свои знания об управлении проектом. В-третьих, личностные компетенции – то, как руководитель проекта ведет себя во время исполнения проекта или связанной с ним деятельности.

Наставником является участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемым становится также участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

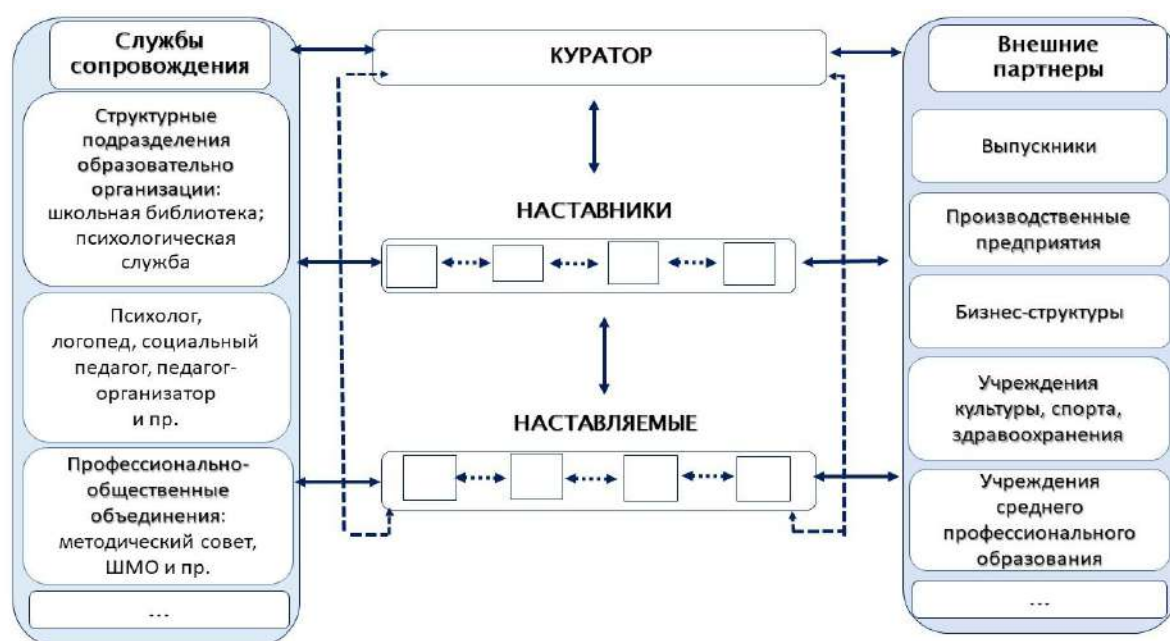


Рис. 1. Организационная структура управления моделью наставничества в образовательной организации

Помимо указанных субъектов в организационную структуру управления моделью наставничества могут быть включены внутренние службы сопровождения и внешние партнеры образовательной организации, привлекаемые для реализации программ наставничества. К внутренним службам сопровождения могут быть отнесены:

- структурные подразделения образовательной организации (психологическая служба, школьная библиотека, медицинская служба / медработник и др.);
- должностные лица в соответствии со штатным расписанием (психологи, логопед, социальный педагог, педагог-организатор, вожатый, тьютор и др.);

– профессионально-общественные объединения (методический совет, школьные методические объединения и др.).

Перечень внешних партнеров может быть неограничен и он будет определяться целями и задачами тех программ наставничества, которые будут реализовываться в образовательной организации. Так в качестве внешних партнеров могут быть, прежде всего, выпускники образовательной организации. Причем методология наставничества вводит такое понятие как благодарный выпускник, под которым понимается выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, инициирует и развивает эндаумент<sup>7</sup>, организует стажировки и т. д.).

Также к внешним партнерам могут быть отнесены представители производственных предприятий, бизнес-структур, учреждений культуры, спорта, здравоохранения, учреждений профессионального образования, иные физические и юридические лица.

Далее, решая вторую задачу, следует определить полномочия выделенных субъектов организационной структуры управления моделью наставничества в образовательной организации. Прежде всего, определяются полномочия куратора, как руководителя проекта. При их определении целесообразно руководствоваться задачами куратора, выделенными в методологии наставничества. В соответствии с его задачами полномочия куратора могут быть определены следующим образом:

- осуществляет формирование наставнических пар/групп;
- осуществляет работу с базой данных наставников и наставляемых;
- организует обучение наставников;
- осуществляет контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества;
- осуществляет контроль реализации программ наставничества;
- участвует в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;
- решает организационные вопросы, возникающие в процессе реализации модели;

---

<sup>7</sup> Эндаумент – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходиться от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование педагогов и обучающихся.

– проводит мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

Полномочия наставников и наставляемых необходимо определять на основе ключевой идеи наставничества как универсальной технологии передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. Примерный перечень полномочий наставника может быть следующим:

- разрабатывает программу наставничества совместно с наставляемым и, при необходимости, со службами сопровождения и/или партнерами;
- организует эффективное взаимодействие с наставляемым с учетом психологических особенностей и в соответствии с программой наставничества;
- обеспечивает развитие новых компетенций наставляемого;
- проводит консультирование, экспертизу деятельности, формирует рекомендации наставляемому;
- несет ответственность за результативность реализации программы наставничества;
- обеспечивает свое собственное непрерывное профессиональное развитие.

При определении примерных полномочий наставляемых целесообразно соотносить их с полномочиями наставников, поскольку процесс наставничества предполагает их эффективное взаимодействие, которые являются залогом успешной реализации программ. Так, в качестве полномочий наставляемых могут быть определены следующие:

- участвует в разработке программы наставничества совместно с наставником;
- осуществляет эффективное взаимодействие с наставником в соответствии с программой наставничества;
- инициирует внесение изменений в план реализации программы наставничества при возникновении затруднений или новых потребностей;
- формирует/развивает у себя новые компетенции под руководством наставника;
- переносит приобретенные/усовершенствованные компетенции в ежедневную практику.

Необходимо обратить внимание, что примерные и перечни полномочий наставников и наставляемых не являются исчерпывающими и достаточными, и, следовательно, могут быть расширены и уточнены в каждой конкретной образовательной организации дополнительными полномочиями в соответствии с целями и задачами, которые решаются в рамках собственной модели наставничества, а также с учетом специфики и особенностей самой образовательной организации.



Независимо от того, какой объем и перечень полномочий субъектов организационной структуры управления моделью наставничества в образовательной организации определен, он в обязательном порядке должен быть закреплен локальным актом.

В связи с тем, что в каждой конкретной образовательной организации разрабатывается своя модель внедрения целевой модели наставничества, то, соответственно, к ее реализации могут быть привлечены различные внутренние службы сопровождения и внешние партнеры. Поэтому их полномочия будут определяться в каждом конкретном случае индивидуально. Таким образом, полномочия определяются для каждого субъекта исходя из реализуемой модели наставничества, а также в соответствии с выявленными дефицитами и/или запросами наставляемых и наставников.

Функциональные связи между субъектами определяются в рамках третьей задачи разработки организационной структуры управления моделью наставничества в образовательной организации. Между всеми субъектами устанавливаются взаимообратное взаимодействие, поскольку все основные субъекты являются полноправными участниками реализации модели, что определяется их полномочиями. Каждый из субъектов имеет право инициировать внесение изменений в программу наставничества, в реализации которой он принимает участие независимо о занимаемой роли. Установление таких взаимообусловленных функциональных связей между субъектами организационной структуры, с точки зрения проектного управления, свидетельствует о наличие сложившейся проектной команды. Отметим, что в проектной команде все ее участники должны быть заинтересованы в достижении результата проекта, а также нести за него ответственность в соответствии со своими полномочиями и компетенциями.

Необходимо обратить внимание, что взаимодействие между наставляемыми и куратором может возникнуть лишь в исключительных случаях, поскольку в соответствии с идеологией наставничества основная линия взаимодействия выстраивается между наставляемыми и наставниками. Причем это взаимодействие предполагает создание между ними доверительных отношений, максимально способствующих раскрытию личностного потенциала наставляемого. В случае форс-мажорных обстоятельств, когда взаимодействие между наставляемым и наставником по причине психологической несовместимости, возникновения конфликтной ситуации, иным объективным и субъективным причинам не устанавливается, наставляемый может обратиться напрямую к куратору. В этой ситуации куратор в соответствии со своими полномочиями принимает управленческое решение по внесению изменений в программу наставничества, в том числе решение по замене наставника.

*Этап 6. Этап определения механизмов, необходимых для реализации модели*

Проводится отбор и обоснование механизмов, необходимых для реализации модели наставничества в образовательной организации. Отбор механизмов осуществляется по шести группам:

– 1 группа – механизм (механизмы) нормативного регулирования реализации модели наставничества;

– 2 группа – механизм (механизмы) выявления дефицитов/потребностей наставляемых;

– 3 группа – механизм (механизмы) анализа и отбора необходимых и достаточных ресурсов для достижения цели, задач и индикативных показателей модели;

– 4 группа – механизм (механизмы) мотивации и стимулирования участников реализации модели наставничества;

– 5 группа – механизм (механизмы) развития профессионального мастерства наставников; при выделении данной группы механизмов следует ориентироваться на использование современных эффективных форм непрерывного образования (командное обучение, проектные сессии, форсайт-сессии, «горизонтальное обучение» (peer-to-peer – «равный равному»), наставничество, тьюторство, коуч-сессии и др.);

– 6 группа – механизм (механизмы) привлечения к реализации модели социальных партнеров (образовательных организаций высшего и (или) дополнительного профессионального образования, Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, бизнес-структур, промышленных предприятий, НКО, учреждений культуры, спорта и др.).

Толковый словарь Д. Н. Ушакова определяет *механизм* как внутреннее устройство, систему функционирования чего-нибудь. *Механизм управления* рассматривается как составная (наиболее активная) часть системы управления, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. Можно выделить следующие основные подходы к определению понятия «механизм управления»:

– совокупность методов и средств воздействия субъекта управления (управляющего объекта) на объект управления для достижения поставленных целей;

– строение системы управления (совокупность структуры элементов, взаимосвязей между ее компонентами);

– способ функционирования (существования) и развития системы управления (способы взаимодействия элементов системы управления);

– совокупность социально-экономических состояний (процессов и явлений и их последовательное изменение) системы управления.

Реальный механизм управления всегда конкретен, так как направлен на достижение конкретных целей путем воздействия на конкретные факторы, и это воздействие осуществляется путем использования конкретных ресурсов или потенциалов. Одни механизмы обладают свойствами длительного действия, свойства других более кратковременны. *Таким образом, понятие «механизм управления» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы, и ценности человека.*

В контексте реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» механизм понимается нами как совокупность системообразующих средств, которые обеспечивают иерархию и динамизм развития системы непрерывного профессионального мастерства конкретного педагога, ее определенную целостность и преемственность в наращивании новых необходимых знаний, умений и компетенций для профессиональной деятельности. По сути, речь идет о механизмах управления профессиональным мастерством педагогов, обеспечивающих воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат – изменение уровня профессионального мастерства конкретного педагога. Факторы управления развитием профессиональным мастерством могут быть внутренними (в этом случае речь может идти о механизмах управления собой) или внешними (механизмы взаимодействия с представителями профессионального сообщества как внутри своей образовательной организации, так и за ее пределами). Приведем некоторые механизмы, которые, на наш взгляд, в наибольшей степени способствуют развитию профессионального мастерства педагогов в современных условиях.

Механизм *сетевого взаимодействия* позволяет усилить имеющиеся ресурсы у педагога за счет использования ресурсов других педагогов, ресурсов образовательной организации, в которой работает педагог, ресурсов других образовательных организаций и иных организаций.

Механизм *возвратности ресурсов* (материальных и нематериальных), вложенных в педагога (как своих, так и организации), который обеспечивает достижение новых результатов и эффектов своей профессиональной деятельности и деятельности образовательной организации, в которой педагог работает. Чем больше образовательная организация вкладывает ресурсов в педагога, тем выше должна быть его отдача этой организации.

*Информационно-педагогические механизмы* предполагают целенаправленную организацию информационных источников, взаимодействуя с которыми конкретный педагог формирует навыки решения профессиональных задач.

Базовый перечень информационно-педагогических механизмов включает:

- активное использование цифровых ресурсов и различных каналов связи (коммуникаций) для получения, обработки и передачи информации в профессиональной деятельности;
- разработку мультимедийных систем;

- использование интернет-технологий и интернет-библиотеки;
- разработку сайта, блога (образовательной организации, структурного подразделения, собственного) и др.

*Механизмы обеспечения качества условий процесса непрерывного повышения профессионального мастерства:*

- совершенствование современной пространственно-предметной и виртуальной образовательной среды образовательной организации;
- совершенствование материально-технической базы образовательной организации;
- включение образовательной организации в независимую систему оценки качества образования;
- участие в конкурсах и программах вне сферы образования;
- развитие системы государственно-общественного управления образовательной организацией;
- организация инновационной деятельности образовательной организации на региональном и федеральном уровнях (в том числе РИП, ФИП и др.);
- расширение социального партнерства и сотрудничества образовательной организации с социальными институтами с использованием сетевого взаимодействия в реализации программ.

*Инновационная направленность профессиональной деятельности* как механизм, позволяющий обеспечить дальнейшее развитие готовности (мотивационной, когнитивной, деятельностной) педагога к инновационной деятельности и инициирование такой деятельности в своей образовательной организации.

*Мотивационные механизмы*, обеспечивающие материальное и нематериальное стимулирование и поощрение педагогов к развитию собственного профессионального мастерства. Перечень и направленность механизмов реализации программы наставничества будут в каждом конкретном случае уникальными, поскольку отбор механизмов зависит, во-первых, от личностных качеств участников программы наставничества, потребностей и профессиональных дефицитов наставляемых, во-вторых, от специфики и особенностей образовательной организации, в которой реализуется программа.

#### *Этап 7. Этап определения сроков реализации модели*

Определяется срок реализации модели наставничества в образовательной организации.

Поскольку разработку модели наставничества в образовательной организации необходимо осуществлять в проектной культуре, то в соответствии с концептуальными основаниями проектирования одной из основных отличительных особенностей любого проекта является его ограниченность во времени, то есть наличие начальной и конечной точки. Поня-

тие периода реализации проекта, то есть модели наставничества, понимается как определенное время, на протяжении которого осуществляется комплекс всех запланированных действий и мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели и, соответственно, устранение выявленной проблемы. При определении сроков весь период, который отводится на реализацию модели может быть распределен на отдельные этапы.

*Этап 8. Этап планирования комплекса мероприятий по реализации модели*

Определяется комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение результатов, обозначенных сформулированной целью, задачами и индикативными показателями модели наставничества в образовательной организации. Спланированный комплекс мероприятий может быть оформлен в виде плана-графика, комплексного плана реализации модели, в иных вариантах. В таблице 4 приведен один из возможных вариантов плана мероприятий. В столбце «Результат» помимо достижения предполагаемого результата конкретного мероприятия целесообразно также указать, решение какой задачи обеспечивается проведением данного мероприятия.

Таблица 4

**План-график выполнения (содержание) работ  
по реализации модели наставничества**

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок (период) проведения	Ответственные исполнители/соисполнители	Результат

Таким образом, организация наставничества в образовательной организации представляет собой достаточно сложный и длительный процесс, который включает в себя деятельность по формированию целевой модели наставничества, включающей перечень необходимых компонентов и последовательность этапов ее проектирования, а также реализацию разработанной модели наставничества. Основой реализации модели является комплекс мероприятий направленных на достижение результатов в соответствии с поставленными целью и задачами, обеспечивающих решение выявленной проблемы. Одни из ключевых мероприятий реализации модели наставничества должна стать разработка и реализация *программ наставничества*. В соответствии с методологией наставничества под программами наставничества понимается комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

### 3. Формирование и реализация программ наставничества по модели «Учитель – учитель» в образовательной организации

Формирование и реализация программ наставничества, которые являются неотъемлемой частью всей модели наставничества «Учитель – учитель» в образовательной организации, должны также осуществляться в проектной культуре. Их проектирование представляет собой совокупность нескольких взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов деятельности:

- подготовительный этап;
- диагностический этап;
- этап разработки;
- этап реализации;
- рефлексивный этап.

На *подготовительном этапе* необходимо создать условия для запуска программ наставничества. Прежде всего, создание нормативно-правовых и информационных условий.

Нормативно-правовые условия создаются посредством издания руководителем необходимых распорядительных актов. Например, об организации наставничества в образовательной организации, о назначении куратора (кураторов) системы наставничества. Также необходимо разработать, рассмотреть на педагогическом совете образовательной организации и утвердить Положение о наставничестве, которое является организационной основой для его внедрения и определяет основные понятия, цели и задачи, реализуемые модели наставничества в образовательной организации, этапы внедрения системы наставничества, сроки, требования к проведению мониторинга и оценки качества процесса реализации наставничества в образовательной организации, права и обязанности, а также функции участников процесса наставничества, способы мотивации наставников и кураторов, критерии отбора наставников и определение показателей сформированности у них необходимых компетенций<sup>8</sup>, критерии отбора наставляемых.

---

<sup>8</sup> Для определения показателей сформированности необходимых наставнических компетенций можно воспользоваться материалом: Модель компетенций наставника – Модель компетенций наставника проектного обучения, разработанная в рамках проекта «Академия наставников». URL: <https://sk.ru/academy/p/resources.aspx> (дата обращения: 17.05.2021).

Информационное продвижение наставничества осуществляется, во-первых, через информирование участников образовательных отношений (педагогов, обучающихся, родителей)<sup>9</sup> о реализации модели(ей) наставничества в образовательной организации, в частности о целях и задачах программы наставничества, возможностях, которые открываются потенциальным наставникам и наставляемым при участии в программе наставничества. Во-вторых, посредством поиска и привлечения внешних ресурсов (социальных партнеров, волонтеров, потенциальных наставников как из образовательной среды, так и реального сектора экономики, успешных предпринимателей или общественных деятелей, сотрудников некоммерческих организаций, заинтересованных в подготовке будущих кадров и имеющих опыт наставнической деятельности).

*Диагностический этап* предполагает организацию деятельности по нескольким направлениям. Первое направление – это определение сформированности личностных качеств потенциальных наставников, необходимых для эффективного его взаимодействия с наставляемым. Например, это может быть применение диагностик для выявления:

– сформированности эмоциональной отзывчивости, которая становится побудительной силой, направленной на оказание помощи (диагностика социальной эмпатии<sup>10</sup>);

– ориентации на работу в паре, в которой должны выстраиваться равноправные и доверительные отношения (диагностика личностного эгоцентризма<sup>11</sup>);

– определение основных коммуникативных ориентаций, позволяющих наставнику принимать наставляемого, адекватно его воспринимать и понимать, уметь достигать компромисс (диагностика мотивационных ориентаций в межличностных коммуникациях (И. Д. Ладанов, В. А. Уразаева)<sup>12</sup>;

– определение особенностей наставника в межличностном взаимодействии (методика диагностики особенностей межличностного взаимодействия А. А. Кроника, Е. А. Хорошиловой<sup>13</sup>, в модификации Н. В. Маркиной, А. С. Гумницкой, Е. С. Тереховой).

---

<sup>9</sup> При реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» достаточно информирование только педагогического коллектива.

<sup>10</sup> Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп : учебное пособие / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. 2-е издание, дополненное. Москва : Психотерапия, 2009. 544 с.

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Гумницкая А. С., Маркина Н. В. Эмпирическое исследование личностного потенциала студентов-менеджеров в процессе их обучения (лонгитюд) // Современная психодиагностика в период инноваций: сборник тезисов II Всероссийской научной конференции. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. С. 212–215.

При определении наставников по модели «Учитель – учитель» необходимо учитывать, что им должны стать педагоги, которые имеют успешный опыт в достижении профессионального результата, готовые поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Второе направление, по которому организуется деятельность в образовательной организации, – это выявление дефицитов/потребностей у потенциальных наставляемых. Поскольку в модели «Учитель – учитель» наставляемым является тоже педагог, то определение его профессиональных дефицитов/потребностей можно осуществлять посредством применения следующих традиционных методов:

– анкетирование – метод получения информации, который основан на опросе респондентов для получения сведений о фактическом положении вещей и предполагает социологическое исследование имеющихся у них затруднений;

– беседа – метод, предполагающий получение информации о предмете изучения на основе вербальной (словесной) коммуникации в вопросно-ответной форме как от самого педагога, который нуждается в профессиональном развитии, так и от других работников образования;

– документальный анализ, представляющий собой исследование результатов педагогической деятельности на основе данных внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), анализа учебно-методических, дидактических материалов, оценочных материалов, результатов аттестации на соответствие занимаемой должности и др. с целью определения реального уровня профессиональной компетентности;

– самооценка – метод оценки педагогом самого себя, своих возможностей, качеств, уровня профессиональной компетентности;

– наблюдение – метод сбора информации путем прямой и непосредственной регистрации процессов и явлений;

– педагогический мониторинг – комплексный метод, данные которого позволяют судить о динамике образовательных результатов учащихся; изучение успешности обучения учащихся, то есть результат профессиональной деятельности педагогов, рассматривается как важнейшая составляющая организации профессионального роста педагога<sup>14</sup>;

– проблемно-ориентированный анализ – метод, который позволяет выявить проблемы профессиональной деятельности педагога / руководителя школы и др.

---

<sup>14</sup> Гоглова М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога // Народное образование. 2011. № 9. С. 146–152.



Также для выявления профессиональных дефицитов и потребностей целесообразно использовать диагностические инструменты, представленные в методических рекомендациях «Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации»<sup>15</sup>. Кроме того, можно использовать автоматизированные системы, позволяющие комплексно выявлять дефициты профессиональных компетенций. В частности, такие системы имеются в составе платформы Яндекс.Учебник, а именно в составе указанной платформы разработан интенсив «Я Учитель» (<https://education.yandex.ru/uchitel/intensiv/>). Кроме того, в рамках реализации мероприятий по научно-методологическому обоснованию и разработке диагностических материалов для организации независимой оценки профессиональных компетенций педагогов, а также созданию условий для выстраивания маршрутов их профессионального развития разработаны подходы к комплексному выявлению проблемных зон по четырем группам компетенций (предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные). С данными материалами можно познакомиться на краудсорсинговой платформе «ПреОбразование»: <https://www.preobra.ru/improject-15433>.

Итогами организации деятельности по выше обозначенным направлениям диагностического этапа становится, во-первых, формирование перечня/реестра потенциальных наставников и наставляемых из числа педагогов образовательной организации. Во-вторых, осуществляется формирование и утверждение наставнических пар, либо групп.

Принятие решения об утверждении наставнических пар/групп позволяет перейти к *этапу разработки программ наставничества*. Необходимо отметить, что программы наставничества должны разрабатываться в логике проблематики, цели и задач, а также планируемых результатов, которые были выявлены и сформулированы при проектировании в образовательной организации наставнической модели «Учитель – учитель». Кроме того, в обязательном порядке разработка программ наставничества должна осуществляться в соответствии с основными положениями проектного управления, о которых подробно было описано во втором разделе данных методических рекомендаций. В образовательной организации должна быть закреплена локальным нормативным актом единая структура и требования к проектированию программ наставничества.

---

<sup>15</sup> Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации: методические рекомендации / под ред. М. И. Солодковой. Челябинск : Издательство Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования, 2011. 199 с.

## Примерная структура программы наставничества

В структуре программы целесообразно выделить два структурных компонента: *пояснительную записку и календарный план реализации программы наставничества.*

В пояснительной записке:

- определяется *актуальность* на основе выявленных профессиональных дефицитов и потребностей у наставляемого педагога с их перечислением;
- формулируется цель и задачи, которые должны быть решены в рамках реализации программы по устранению профессиональных дефицитов и удовлетворению профессиональных потребностей наставляемого;
- дается описание достижения планируемых результатов, характеризующиеся сформированностью и (или) развитием конкретных профессиональных компетенций у наставляемых, а также приобретенного опыта;
- обосновывается период реализации программы, весь период может быть разделен на отдельные этапы, в этом случае целесообразно обосновать необходимость их выделения;
- описывается комплекс необходимых условий для успешной реализации программы, комплекс будет включать описание необходимых ресурсов и возможных механизмов реализации программы.

*Календарный план* реализации программы наставничества будет включать взаимосвязанные мероприятия, конкретные сроки их проведения, ответственных исполнителей, результаты проведения мероприятия. Причем, результаты выделить отдельно для наставляемого и для наставника. Если предполагалось всего периода реализации программы на отдельные этапы в течение, то, соответственно, они должны быть отражены в календарном плане.

Наличие разработанной и утвержденной программы наставничества дает все основания для осуществления *этапа ее реализации.* Реализация, прежде всего, будет заключаться в последовательном выполнении / проведении мероприятий в соответствии с обозначенными сроками в календарном плане.

При реализации программ наставничества очень важным представляется организация деятельности по мониторингу реализации данных программ. Функции проведения мониторинга в соответствии с методологией наставничества отводятся куратору. Мониторинг реализации программ наставничества предполагает плановое и периодическое отслеживание выполнения запланированных мероприятий по освоению нового опыта, знаний, компетенций, метакомпетнций и ценностей, обеспечивающих максимально полное раскрытие потенциала наставляемого педагога для успешной его профессиональной самореализации, а также сбора и обработки информации, которая позволит принимать решения об уровне исполнения программ.

По результатам мониторинга возможна корректировка разработанной программы наставничества. Основаниями для внесения изменений (дополнений) могут служить также данные рефлексивного анализа мероприятий (образовательных событий), включенных в программу, данные промежуточной диагностики и пр. Находясь в рефлексивной позиции, наставники и наставляемый устанавливают связи между разными факторами, повлиявшими на реализацию программы, и, соответственно, на получаемые результаты. Поэтому в качестве заключительного этапа реализации программ наставничества по модели «Учитель – учитель» мы выделяем *рефлексивный этап*.

Любой полученный опыт в рамках любого проекта, в том числе при реализации программы наставничества, следует анализировать. Заключительный четвертый этап предполагает оценку и самооценку реализации программы, ее рефлексивный анализ, во-первых, с учетом данных итоговой диагностики и самодиагностики, позволяющей определить насколько наставляемый, устранил имеющиеся у него профессиональные дефициты или удовлетворил профессиональные потребности. Проведение диагностики целесообразно проводить с использованием того инструментария, при помощи которого выявлялись профессиональные дефициты и потребности у педагога на диагностическом этапе. Во-вторых, необходимо провести диагностику удовлетворенности работы как наставника, так и наставляемого процессом реализации программы в течение всего периода ее реализации. Для проведения данного вида диагностики можно воспользоваться методиками, предложенными авторским коллективом Национального ресурсного центра наставничества «Ментори» по разработки первоначального варианта (проекта) методологии наставничества<sup>16</sup>

Одним из вариантов проведения рефлексии реализации программы может стать *получение обратной связи* от коллег, руководителей, наставников, экспертов профессионального сообщества, представителей социума об успешности своего поведения в аспекте развития конкретного навыка или компетенции. Необходимо отметить, что в программе наставничества должны быть запланированы мероприятия, позволяющие получать данную обратную связь. Получение обратной связи, позволяющей сделать вывод о развитии профессионального мастер-

---

<sup>16</sup> Проект 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. URL: [https://mentori.ru/nacproekt-obrazovanie?utm\\_source=rf\\_website](https://mentori.ru/nacproekt-obrazovanie?utm_source=rf_website) (дата обращения: 17.05.2021).

ства педагога, возможно через представление и презентацию образовательных событий, демонстрирующих продвижение педагога в своем личностно-профессиональном развитии. Это могут быть различные открытые мероприятия методической направленности, презентация продуктов проектной деятельности, участие в конкурсах профессионального мастерства и др.

## Заключение

В современной системе образования модель наставничества «Учитель-учитель» представляет собой форму преемственности поколений; социальный институт, осуществляющий процесс передачи социального и профессионального опыта. Это одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров.

Основное содержание педагогического наставничества заключается в оказании помощи молодым специалистам; в совершенствовании теоретических знаний и практических умений, педагогического мастерства педагогов, мотивированных на непрерывное повышение своего профессионального мастерства. Результатом реализации программы по наставничеству может стать высокий уровень включенности наставляемого лица в педагогическую деятельность, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов.

Показателями оценки эффективности работы наставника является достижение наставляемым лицом поставленных целей и задач в рамках программы наставничества. Наставляемые лица получают необходимые для профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии. При этом наставник в ходе осуществления взаимодействия с наставляемым также наращивает перечень своих компетенций.

Измеримыми результатами реализации программы наставничества являются:

- повышение уровня удовлетворенности всех участников программы по наставничеству собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации);
- сокращение числа конфликтов в педагогическом и родительском сообществах;
- рост числа продуктов деятельности участников программы наставничества: статей, исследований, методических практик педагогов и т. п.

В заключении отметим, что успешная реализация программы наставничества в образовательной организации возможна при поддержке наставничества со стороны руководителя и его заместителей, реальной за-

интересованности в достижении положительных результатов руководителей структурных подразделений различного уровня и служб сопровождения, всех педагогических работников. В коллективе образовательной организации должен быть создан доброжелательный психологический климат по отношению к наставничеству.

## Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
3. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642.
5. Паспорт федерального проекта «Современная школа». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
6. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
7. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)».
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог дополнительного образования детей и взрослых”».
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 января 2017 г. № 10н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области воспитания».
12. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и програм-

мам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

13. Государственная программа Челябинской области «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Челябинской области от 28.12.2017 № 732-П.

14. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18 ноября 2020 года № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной целевой модели наставничества в Челябинской области».

15. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18 марта 2021 года № 01/719 «Об утверждении Дорожной карты реализации региональной целевой модели наставничества в Челябинской области в 2021–2022 годах региональным центром наставничества для образовательных организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам».

16. Письмо Министерства Просвещения Российской Федерации от 23 декабря 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».