

УТВЕРЖДЕНО  
региональным учебно-  
методическим объединением  
по общему образованию  
[Протокол № 1 от 10.03.2022 г.](#)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Савранчук Татьяна Владимировна,**  
*заведующий кафедрой профессионального развития педагогических кадров  
ГБУ ДПО Республики Марий Эл «Марийский институт образования»*  
[stv.mio@mail.ru](mailto:stv.mio@mail.ru)

**Куклина Ирина Николаевна,**  
*начальник отдела педагогических инноваций и профессионального роста  
ГБУ ДПО Республики Марий Эл «Марийский институт образования,  
к.филол.наук;*  
[kuklina\\_rabota@mail.ru](mailto:kuklina_rabota@mail.ru)

В условиях стремительных изменений в системе образования приоритетным является развитие кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Наставничество является той кадровой технологией, которая позволяет осуществлять непрерывное профессиональное развитие педагогов, его персонификацию и гарантирует комплексный подход каждому работнику образования.

Отметим, что наставничество в системе образования не является чем-то новым, вместе с тем, сегодня этот институт получил мощный импульс к развитию благодаря национальному проекту «Образование», направленному на достижение двух ключевых задач:

– обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования;

– воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Национальный проект «Образование» состоит из 10 федеральных проектов, в их числе «Современная школа», «Успех каждого ребёнка», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», и в каждом из них тема наставничества по-своему актуализирована. Так, например, в федеральном проекте «Учитель будущего» указывается на то, что к 2024 году не менее 70% молодых педагогов в возрасте до 35 лет должны быть вовлечены в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы. Наставничество здесь выступает как механизм адаптации молодых педагогов. Таким образом, система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов, одним из катализаторов для «технологического рывка» российской экономики.

Технология наставничества имеет довольно широкие возможности для применения. В отличие от других методов профессионального развития (курсы, стажировка и иные) наставничество обладает существенными преимуществами, позволяющими педагогу достичь значимых результатов в повышении своих компетенций. Данная технология предполагает постоянное тесное взаимодействие менее опытного педагога с более опытным наставником непосредственно во время исполнения должностных обязанностей. Наставничество осуществляется на служебном месте, без отрыва от производства, что позволяет при содействии наставника совмещать исполнение должностных обязанностей с профессиональным развитием. Посредством наставничества наставляемый приобретает необходимые знания и опыт практического решения профессиональных задач, которые невозможно получить при реализации иных методов профессионального развития. Кроме того, наставничество является мощным инструментом профессионального развития и самого наставника, освоения им инновационного содержания деятельности и выхода на новый, более высокий уровень профессиональной компетенции.

Внедрение наставничества педагогических работников в образовательных организациях предполагает прохождение определенных этапов:

**1 этап. Подготовка условий для запуска** – разработка, утверждение и внедрение нормативной базы наставничества.

Нормативно-правовой базой внедрения наставничества является:

- на федеральном уровне

- Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48.

- Распоряжение Министерства просвещения РФ 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»

- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 года №3273–р (ред. от 20 августа 2021 год) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»

- Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

- Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

- Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель Будущего».

- на уровне образовательной организации:

- приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации).
- приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью

Дополнительно рекомендуется заключение соглашений о сотрудничестве с другими образовательными организациями: институтом развития образования; стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»; социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации [2].

Кроме того, в целях стимулирования деятельности наставника рекомендуется внести изменения в другие локальные акты образовательной организации: коллективный договор (установить дополнительные меры поддержки, льготы и гарантии, в том числе из средств образовательной организации). Порядок и условия выплат компенсационного характера наставникам могут закрепляться в Положении о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, а также в Положении об установлении систем оплаты труда работников образовательной организации, устанавливаемом коллективным договором, соглашением и локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

На первом этапе внедрения наставничества важно информировать коллектив о предстоящих мероприятиях и определить куратора, отвечающего за реализацию программ наставничества.

Результатом этапа должна стать дорожная карта (план мероприятий) внедрения наставничества, в которой будет прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т. д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние) [1].

## **2 этап. Формирование базы наставников и наставляемых.**

Основными субъектами наставнической деятельности являются наставник и наставляемый.

В качестве наставляемых могут выступать: молодые/начинающие педагоги со стажем работы от 0 до 3 лет; педагоги, приступившие к работе после длительного перерыва; педагоги, адаптирующиеся к новому месту работы или новой должности; специалисты, желающие повысить свой профессиональный уровень в каком-либо направлении педагогической деятельности. Это могут быть работники, находящиеся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания и педагоги, испытывающие профессиональные затруднения, нуждающиеся в наставничестве.

Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от администрации организации по результатам ее работы или вызовов, возникающих в системе образования в целом.

Не каждый сотрудник образовательной организации может быть наставником. В методических рекомендациях для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников указано, что наставников рекомендуется выбирать из числа опытных, пользующихся безусловным авторитетом педагогов, имеющих устойчивые профессиональные достижения и успехи (победителей различных профессиональных конкурсов, авторов учебных пособий и материалов, руководителей педагогического сообщества), а также

педагогов, стабильно показывающих высокое качество образования обучающихся по своему предмету вне зависимости от контингента детей. Наставники должны обладать лидерскими качествами, организационными, коммуникативными и аналитическими навыками, хорошо развитой эмпатией, заинтересованными в успехах наставляемого коллеги и тиражировании личного педагогического опыта.

На данном этапе внедрения наставничества центральное место отводится мониторингу по сбору и систематизации данных о наставляемых и наставниках. Важно не только изучить запросы потенциальных наставляемых, но и отметить их успехи, уровень развития компетенций, личностные характеристики. Это даст возможность отследить эффективность программы наставничества, ее влияние на наставляемых, позволит вести измерение динамики изменений.

При подборе кандидатов в наставники не стоит ограничиваться ресурсами только своей образовательной организации, возможно привлечение педагогов из других школ, детских садов, организаций дополнительного и профессионального образования и т.п.

Поскольку наставничество пропагандируется как добровольное движение, то важным становится мотивирование потенциальных наставников на осуществление данной деятельности. Нематериальными способами стимулирования могут стать мероприятия, направленные на распространение информации о целях и задачах программы наставничества, ее принципах и планируемых результатах, личные встречи, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личностный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков); учет наставнической деятельности при аттестации; награждение наставников и другое. Материальное стимулирование предполагает возможность образовательным организациям коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами

и иными нормативными правовыми актами РФ, в том числе регионального уровня определять размеры выплат компенсационного характера, установленные работнику за наставничество [2].

Результатом данного этапа будет являться сформированная база наставляемых с перечнем их запросов и затруднений и база наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

### **3 этап. Обучение наставников.**

Успешность реализации наставничества во многом зависит от профессионализма наставника: его организованности, его профессиональных знаний и опыта, умений эти знания передавать, способности мотивировать к обучению и убеждать, проявлять эмпатию. Поэтому важно осуществлять постоянное обучение наставников.

Для организации обучения наставников необходимо: составить программу обучения, определить ее сроки; подобрать методические материалы; выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей). В роли преподавателей могут выступать непосредственно кураторы программ наставничества, специалисты образовательной организации – психологи, дефектологи, руководитель. Также преподавателем могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники – участники программ наставничества других организаций.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать: установление позитивных личных отношений с наставляемым, помощь наставляемым в развитии профессиональных компетенций и жизненных навыков (формирование жизненных целей, принятие решений, развитие ценностно-смысловой сферы) и др.

В методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по

общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования рекомендуется проводить процесс обучения наставников в два этапа: первичное обучение и обучение в процессе деятельности. На этапе первичного обучения работа должна быть направлена на развитие у потенциальных наставников навыков самоанализа и самопрезентации; обучение эффективной коммуникации и разбор этапов реализации программы наставничества с обыгрыванием ситуаций проведения мероприятий с наставляемыми, в роли которых могут выступить другие потенциальные наставники группы. Вторичное обучение в процессе деятельности проводится после того, как у наставника (через обыгрывание ситуаций) появится свой опыт наставничества и возникнут вопросы. Обучение стоит проводить очно в рамках специальных методологических и методических семинаров, собирая наставников, чтобы они имели возможность задавать вопросы, обмениваться идеями и делиться опытом. На такое обучение можно приглашать специалистов в области наставнической деятельности, педагогики и психологии, бывших наставников и наставляемых. Такой обмен помогает решать возникающие в наставнических отношениях трудности и способствует эффективности реализации программы наставничества.

Результатом данного этапа обучения станет сформированная команда готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации [1].

#### **4 этап. Формирование наставнических пар, групп.**

На данном этапе происходит формирование пары «наставник – наставляемый» или группы «наставник – несколько наставляемых».

При формировании наставнического партнерства необходимо учитывать не только соответствие компетенций наставника запросам наставляемого или наставляемых, но и то, что у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества. Поэтому при



формировании наставнических пар или групп важно молодым педагогам и педагогам, начинающим работу в образовательной организации, дать время для знакомства с коллегами и осознанного выбора наставника.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы, а также приказ о закреплении наставнических пар или групп.

### **5 этап. Организация хода наставнической программы.**

На данном этапе куратор, наставник и наставляемый разрабатывают собственную программу наставничества или адаптируют имеющиеся. Важно поставить четкую цель и задачи, составить план деятельности, спланировать краткосрочные и долгосрочные результаты, а также средства их мониторинга. Необходимо продумать формы организации наставничества, периодичность и длительность встреч, а также ресурсы, необходимые для эффективной реализации программы.

Работа в каждой паре или группе может включать:

- встречу-знакомство, на которой наставник и наставляемый рассказывают о себе, о своих целях и ожиданиях от совместной деятельности; встречу – знакомство рекомендовано проводить на этапе формирования наставнических пар или групп, т.к. при личном общении становится понятно, насколько наставник и наставляемые готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т. д.);

- пробную рабочую встречу, цель которой - демонстрация возможного формата работы и проверка комфортности взаимодействия на практике. Это может быть беседа, дискуссия, педагогическая игра и т.д. Совместное посещение мероприятия, работу над крупным проектом, для первой встречи лучше не использовать, так как ее задача – проверка условий работы и определение готовности к созданию долгосрочного плана реализации программы наставничества;

- встречу-планирование, на которой куратор, наставник и

наставляемые определяют цель и сроки взаимодействия, создают примерный план встреч в рамках программы наставничества;

- комплекс последовательных встреч. Структуру, план и содержание каждой встречи наставник формирует самостоятельно, учитывая формулу «**рефлексия** (обсуждение изменений, произошедших с момента последней встречи), **работа** (в соответствии с планом встречи), **рефлексия** (обсуждение итогов встречи)» [3];

- итоговую встречу, в рамках которой куратор, наставник и наставляемый обсуждают результаты реализации программы, подводятся итоги и, возможно, обсуждают дальнейшую совместную деятельность.

На протяжении всего этапа по реализации программы наставничества ключевой линией является получение обратной связи от наставляемых, отслеживание динамики изменений и своевременная корректировка и доработка программы.

Результатом этапа становится достижение парой или группой поставленных целей программы, сложившиеся комфортные наставнические отношения, положительные результаты профессиональной деятельности наставляемых и наставника и начало работы по оформлению практики наставничества.

#### **6 этап. Завершение программы наставничества.**

Завершение программы наставничества может происходить незапланированно - при увольнении, болезни, возникновении серьезных разногласий наставника и наставляемого, и запланированно – при завершении срока действия программы и реализации всех ее мероприятий.

При незапланированном завершении программы наставничества необходимо вернуться к этапу формирования наставнических пар или групп.

При запланированном завершении необходимо подвести итоги работы каждой наставнической пары или группы и всей программы в целом, а также провести публичные мероприятия для популяризации,

тиражирования практик наставничества и награждения лучших наставников.

Таким образом, наставничество является технологией, которая позволяет оптимизировать адаптацию молодых педагогов к образовательной организации, предотвращая текучесть кадров; осуществлять непрерывное профессиональное развитие педагогов без отрыва от производства; повышать уровень организационной культуры и ответственности работников, расширять их полномочия, создавать резерв руководящих кадров и формировать положительную установку персонала организации на обучение и развитие.

### Литература

1. Методические рекомендации по внедрению 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  
Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/RbgW/3KbaKoemC>
2. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Режим доступа: <https://www.sev-centr.ru/files/18.01.2022-metodicheskie-rekomendatsii-po-razrabotke-i-vnedreniyu-sistemy-tselevoy-modeli-nastavnichestva-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-oo.pdf>
3. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М.: Рыбаков Фонд, 2016. — 153 с.
4. Технология наставничества: опыт использования вариативных моделей наставничества: сборник методических рекомендаций для

руководителей и педагогических работников образовательных организаций/Авт.-сост.: Н.А. Криволапова, В.Д. Ячменев, О.Т. Кулешова; ГАОУ ДПО ИРОСТ. – Курган, 2019. – 56 с.