

3.3. Лучшие модели и практики наставничества педагогических работников в Российской Федерации

Лекция (2 ч) Какие российские региональные модели и практики наставничества можно считать лучшими: критерии, показатели, индикаторы эффективности. Примеры лучших региональных моделей и практик наставничества педагогических работников. Наставничество на постсоветском пространстве.

Самостоятельная работа (3 ч). Практическая работа № 1. Анализ отечественных практик внедрения системы наставничества педагогических работников и отбор форм, видов и практик наставничества, оптимальных для конкретной образовательной организации.

План лекции

1. Региональные модели наставничества педагогических работников: классификация.
2. Критерии, показатели и индикаторы выделения лучших региональных моделей наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования.
3. Критерии и показатели выделения лучших региональных практик наставничества педагогических работников.
4. Лучшие региональные практики наставничества педагогических работников в системе общего, среднего профессионального и дополнительного образования: основные направления систематизации.
5. Наставничество педагогических работников на постсоветском пространстве.

Содержание лекции

Интенсивное развитие наставничества педагогических работников в регионах РФ приводит к формированию региональных моделей наставничества, которые отражают многообразие подходов к организации наставнической деятельности, связанное с теми или иными особенностями региональных образовательных систем. Каждый регион имеет также многочисленные практики наставничества педагогических работников, некоторые из них являются уникальными.

Как можно классифицировать региональные модели наставничества педагогических работников? Каковы критерии и показатели выделения лучших моделей и практик наставничества? Каковы важнейшие направления, в которых реализуются лучшие практики педагогического наставничества? Как организовано наставничество педагогических работников на постсоветском пространстве? Чем оно отличается от опыта наставничества в российских регионах? Что общего между ними? Этим вопросам будет посвящена данная лекция.

1. Региональные модели наставничества педагогических работников: классификация

Под *региональной моделью наставничества педагогических работников* понимается система региональных структур, условий, ресурсов, способов взаимодействия и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования, отличная от других регионов и определяющая его специфику в указанной области профессиональной деятельности.

Региональные модели наставничества педагогических работников можно классифицировать по какому-либо важному признаку, например по ведущему структурному компоненту, который в силу конкретных обстоятельств и педагогических традиций региона осуществляет руководство в области наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Так, например, можно выделить регионы, в которых руководство наставнической деятельностью педагогических работников осуществляется вузами, как правило классическими и педагогическими университетами, а также федеральными центрами научно-методического сопровождения педагогов, функционирующими на базе этих вузов. Среди этих регионов – Алтайский край (Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет), Нижегородская область (Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина), г. Москва (МПГУ, МГПУ), г. Санкт-Петербург (Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена), Томская область (Томский государственный педагогический университет) и др.

Это обстоятельство существенно влияет на особенности самой модели, усиливая в ней научно-теоретическую, концептуально-методологическую, проектно-экспериментальную и исследовательско-аналитическую составляющие. В таких региональных моделях наиболее полно используется научно-педагогический потенциал региона, создаются стройные, андрагогически ориентированные концепции и стратегии развития наставничества педагогических работников, внедряются новейшие технологии наставничества педагогических работников с широким использованием отечественного и международного опыта, создаются экспериментальные площадки, проводятся межрегиональные и федеральные научно-практические конференции по наставничеству, издаются научные сборники статей и научно-популярные труды, проводятся научные дискуссии по вопросам развития наставничества педагогических работников. Вовлечение иных структурных элементов в этих региональных моделях наставничества педагогических работников также осуществляется с учетом внедрения новейших достижений педагогической науки и лучших образцов наставнической деятельности в практику образования.

Так, например, в Алтайском крае руководство наставнической деятельностью педагогических работников осуществляется на базе Алтайского государственного гуманитарно-педагогического университета (АГГПУ) им. В.М. Шукшина в партнерстве с краевым министерством образования и науки и другими образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования. Университет, успешно пройдя конкурсные испытания, вошел в двадцатку образовательных организаций высшего образования, на базе которых создаются научно-методические центры сопровождения педагогических работников.

В ряде регионов складываются модели наставничества педагогических работников на основе структурных элементов системы повышения квалификации работников образования (ИПК, ИРО, ЦНППМы, центры наставничества, стажировочные площадки и т. д.). Отличительной особенностью этих региональных моделей является ориентир на систему наставнического сопровождения во всем многообразии ее типов, видов и форм.

В таких моделях во всей полноте задействован кадровый потенциал региона в сфере педагогического наставничества (педагоги-наставники, менторы, тьюторы, модераторы, фасилитаторы, аниматоры, консультанты и т. д.), осуществляется их полноценное обучение, создаются различные педагогические ассоциации и сообщества, выполняющие в том числе наставнические функции, а также прослеживаются тенденции к сочетанию формальных, неформальных и информальных способов взаимодействия между наставниками и наставляемыми. Упор делается на выявление профессиональных дефицитов и работу с ними на основе индивидуального образовательного маршрута.

Так, например, в Волгоградской области создана разветвленная региональная сеть центров непрерывного развития профессионального мастерства работников системы образования, центров технологической поддержки образования для повышения квалификации учителей по предметным областям естественно-научного цикла с использованием ресурсов современных технологических образовательных площадок, а также посредством онлайн-образования. В области формируются условия для методической и организационной поддержки «горизонтального обучения» педагогов и управленцев через сетевые профессиональные сообщества. В ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования» создан региональный педагогический клуб «Наставник», который является добровольным профессиональным объединением педагогов Волгоградской области.

Формируются также региональные модели наставничества, которые складываются на основе деятельности управленческих структур (министерств, департаментов и управлений образования, муниципальных и межмуниципальных методических центров и т. д.). Их характерными чертами является выстраивание системы наставничества, в которой основной упор

делается на управленческий аспект (четко и полно разработанная нормативная правовая база наставничества педагогических работников, выстраивание каскадной (многоярусной) системы взаимодействия федеральных, региональных, окружных, межмуниципальных, муниципальных, межшкольных и иных структур, участвующих в наставничестве педагогических работников, доведение их влияния до каждого педагога на его рабочем месте, активное использование показателей наставнической деятельности в аттестационных процедурах, включая новую квалификационную категорию «педагог-наставник», а также стремление получить конкретный результат, улучшающий образовательные показатели региона). Вовлечение иных структур и ресурсов строго регламентировано и ориентировано на минимизацию затрат, максимизацию результативности и эффективности с точки зрения выхода на количественные и качественные показатели национальных проектов.

Так, в 2019 г. Законодательным собранием Ульяновской области был принят закон «О государственном статусе педагогических работников». Министерство просвещения и воспитания Ульяновской области действует в тесном контакте с ИПК, общественными педагогическими организациями. Стратегия развития наставничества разрабатывается на Съезде наставников, тактика – в деятельности Ассоциации наставников. Представители различных отделений Ассоциации наставников собираются на Ассамблею ассоциаций, которая является координирующим органом. Среди эффективных механизмов сопровождения и поддержки наставничества выделяется региональный журнал «Смарт-образование», внедряются альтернативные модели аттестации.

Но чаще всего в регионах формируются смешанные модели наставничества.

Так, например, в Республике Татарстан осуществляется совместное руководство развитием наставничества в образовании Институтом развития образования (ГАОУ ДПО «ИРО РТ») и Министерством образования и науки РТ. На базе ИРО с 2019 г. действовала инновационная площадка Российской академии образования по теме «Региональная система наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия». В 2022 г. этот проект был продолжен по теме «Система наставничества на основе проектирования стратегии профессионального совершенствования педагогических и руководящих работников. В регионе также действует региональный Совет наставников, возглавляемый министром образования и науки РТ.

2. Критерии, показатели и индикаторы выделения лучших региональных моделей наставничества педагогических работников

Каковы критерии, показатели и индикаторы, по которым можно выделить *лучшие региональные модели наставничества* педагогических

работников в регионах, реализующих систему (целевую модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях?

Во-первых, это **инновационность** модели, т. е. ее направленность на достижение целей нацпроекта «Образование», существенный прорыв в повышении эффективности использования и развития кадрового потенциала систем общего, среднего профессионального и дополнительного образования. Как следует из анализа региональных моделей и практик наставничества педагогических работников в образовательных организациях, в Российской Федерации пока еще преобладают классические, традиционные формы его организации, ориентированные в первую очередь на молодых и/или начинающих педагогов. Это, как правило, индивидуальное долгосрочное традиционное наставничество менторского типа, в ходе которого происходит непосредственная передача профессионального опыта наставника, преуспевшего в методике преподавания предмета (дисциплин), к менее опытному наставляемому.

В условиях быстрого развития отечественного образования, особенно в области его цифровизации, подобные формы организации наставничества далеко не всегда демонстрирует свои преимущества, хотя при определенных обстоятельствах они могут быть весьма успешными. Но уже имеются интересные региональные наработки, связанные с развитием системы наставничества путем сетевого взаимодействия, выстраивания многоуровневой структуры наставничества, реализации инновационных форм и методов работы с наставляемыми, разработки методических рекомендаций по внедрению региональных моделей наставничества и т. д.

Во-вторых, это **системность** в организации наставнической деятельности. Хотя в регионах можно выделить ведущий структурный компонент организации наставнической деятельности, однако в большинстве случаев можно проследить его взаимодействие с иными структурными компонентами на всех уровнях управления региональной системой образования и во всех системах образования. Поэтому в идеале должны быть задействованы все структурные компоненты модели и связанные с ними научная, профессионально-методическая и управленческая составляющие.

Этот критерий предполагает следующие показатели, раскрывающие его содержание. В регионе создается региональное нормативное правовое обеспечение организации наставничества педагогических работников. В них также формируется эффективная система профессионального сопровождения педагогических кадров, нацеленная на их профессиональный рост и совершенствование профессионального мастерства, доведенная до каждого конкретного педагога, испытывающего затруднения в профессиональной деятельности. В регионе ведутся научные разработки в области наставничества педагогических работников; созданы и взаимодействуют структуры наставничества на региональном, муниципальном, институциональном уровне в тесном контакте с федеральными структурами. Здесь также создаются условия для введения новых квалификационных

категорий, в том числе «педагог-наставник», без которых невозможно полноценное внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций. В индикаторах могут быть предложены количественные характеристики этих показателей, например индикаторы роста и совершенствования профессионального мастерства педагогов.

В-третьих, это **концептуализация** наставничества, которая свидетельствует о том, что в регионе осуществляется глубокое концептуально-методологическое и научно-теоретическое осмысление наставничества педагогических работников, разработаны (разрабатываются) и реализуются региональные концепции и стратегии наставничества педагогических работников, ведутся соответствующие научные исследования и производится экспертиза наставнической деятельности, проводится разноплановая работа по обучению наставников и наставляемых, в том числе в ходе курсовой подготовки, разрабатывается соответствующее ресурсное сопровождение наставнической деятельности. Индикаторы отражают количественные характеристики этих показателей, например количество наставников, прошедших курсовую подготовку по программам наставничества педагогических работников, и т. д.

В-четвертых, это **система материального и нематериального стимулирования и мотивирования** наставничества педагогических работников на различных уровнях управления образованием.

В регионе должна сложиться целостная система материальных и нематериальных (репутационных, должностных, моральных) способов стимулирования и мотивирования наставничества педагогических работников.

Материальное стимулирование наставнической деятельности предполагает возможность доплат из различных фондов к зарплате, премий, одноразовых или периодических стимулирующих поощрений, которые нормативно отрегулированы при взаимодействии с профсоюзами и закреплены в региональном законодательстве. При введении новой квалификационной категории «учитель-наставник» оплата труда наставника может осуществляться посредством системы коэффициентов, которая устанавливается для квалификационных категорий. В индикаторах могут быть предложены количественные характеристики этих показателей, например размер надбавок за наставничество, количество часов работы наставника с наставляемыми, количество их подопечных и т. д.

Нематериальное стимулирование наставничества предполагает прежде всего создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль, реализуются возможности для его личностного, профессионального и социального роста, которые не требуют прямого задействования денежных и иных материальных ресурсов. В регионе может применяться такая стимулирующая мера

общегосударственного значения, как награждение знаком отличия «За наставничество», введенным во исполнение Указа Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»». В сфере образования им награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций. Для популяризации роли наставника в регионе также должны вводиться такие меры стимулирования, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников, проведение конкурсов профессионального мастерства наставников и наставляемых и т. д. Индикаторы, к примеру, отразят количественные характеристики, связанные с конкурсным движением.

В-пятых, это **цифровизация** процесса наставничества педагогических работников. Главные показатели успешной цифровизации системы наставничества педагогических работников – создание региональных платформ, сервисов, электронных баз и банков наставничества, организация поиска наставников и наставляемых на цифровых сервисах и платформах, работа наставников и наставляемых в онлайн-режиме, в том числе независимо от места их работы и жительства, и количественные характеристики этих показателей (количество наставников в банках данных, количество онлайн-пар/групп наставников и наставляемых и т. д.).

В-шестых, это **систематичность** проведения разнообразных образовательных событий и мероприятий, направленных на популяризацию наставничества и диссеминацию лучших его практик. Среди подобных мероприятий можно назвать регулярное (ежегодное, ежеквартальное, ежемесячное, еженедельное и т. д.) проведение конференций, форумов, акций, фестивалей, конкурсов, вебинаров, семинаров, мастер-классов и т. д.

3. Критерии и показатели лучших региональных практик наставничества педагогических работников

В различных региональных моделях наставничества педагогических работников можно также выделить лучшие региональные практики. Под региональной практикой наставничества понимаются реальные конкретные примеры (опыт) организации наставнической деятельности, имеющие высокую эффективность и результативность.

Можно определить примерные критерии отбора лучших наставнических практик.

Во-первых, это целесообразность региональной наставнической практики, т. е. ее адекватность целям и задачам, важнейшим смыслам и ценностям модернизации российского образования в целом и повышению кадрового потенциала в частности. Это означает способность данной практики вносить свой вклад в решение важнейших задач, поставленных национальным проектом «Образование» в сфере кадровой политики, в соответствующих федеральных проектах, в национальной системе профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста.

Во-вторых, это ее результативность, т. е. отношение фактического результата к планируемому (ожидаемому), включая конкретные профессиональные достижения наставников и наставляемых. Речь также идет о достижении конкретных измеряемых социальных и личностных результатов наставничества, их устойчивости и необратимости.

Во-третьих, это эффективность и эргономичность региональной практики. Эффективность региональной практики означает соотношение между полученным результатом и затраченными ресурсами, которые способствовали достижению данного результата. Эргономичность означает, что данная практика способствует такой организации труда наставников и наставляемых, при которой достигается его наибольшая безопасность и максимальное удобство, в том числе при использовании ИКТ-технологий и цифровизации наставнической деятельности. Эргономичность нацелена на сохранение здоровья, сил, энергии работников, на сокращение временных затрат, повышение работоспособности педагогов, улучшение психолого-педагогического климата в педагогическом коллективе образовательной организации.

В-четвертых, это возможность тиражирования и масштабирования наставнической практики.

Возможность тиражирования подразумевает определенную степень независимости наставнической практики от конкретной личности ее инициатора или разработчика, а также от специфики образовательной организации. Это значит, что наставническая практика может быть успешно внедрена во многих образовательных организациях различных систем образования.

Возможность масштабирования практики понимается как ее расширение за счет вовлечения в нее значительного количества наставников и наставляемых без падения качества и результативности наставнической деятельности, а также за счет внедрения разнообразных форм и видов наставничества. Возможность масштабирования позволяет превратить наставничество в массовое общественно-профессиональное движение.

В-пятых, уникальность наставнической практики, т. е. наличие эффективных оригинальных элементов практики, которые больше нигде не встречаются и выделяют ее среди других практик. Вместе с тем практика перестает быть уникальной, если она поддается тиражированию.

4. Лучшие региональные практики наставничества педагогических работников в системе общего, среднего профессионального и дополнительного образования: основные направления систематизации

Можно выделить несколько направлений, в которых реализуются лучшие региональные практики наставничества педагогических работников.

Первое направление – нормативное правовое обеспечение наставничества педагогических работников.

В качестве позитивного примера такой практики наставничества можно привести Ульяновскую область. В *Ульяновской области* с 1 января 2020 г. действует инновационный закон «О статусе педагогических работников, осуществляющих педагогическую деятельность на территории Ульяновской области», который регулирует в том числе и вопросы развития наставничества. В законе предложена клятва педагогического работника государственной образовательной организации Ульяновской области, определен нагрудный знак педагогического работника, прописан кодекс профессиональной этики педагогических работников, определены категории педагогических работников «педагог-наставник», «педагог-методист», «педагог-исследователь», которые получают реальную доплату за статус из областного бюджета. Выработывается стратегия, как наиболее эффективно реализовывать эти статусы. Реализация закона позволяет создать уникальную систему наставничества для всех категорий педагогов, возродить методические службы, привлечь педагогов-исследователей. Закон также предусматривает получение на конкурсной основе грантовой поддержки на оздоровление и стажировку лучших наставников с гарантией бесплатного проезда до места оздоровления/стажировки и обратно.

В *Республике Татарстан* и в *Ямало-Ненецком автономном округе* также имеются положения о статусе «педагог-наставник» с ежемесячной выплатой из регионального бюджета. В Республике Татарстан реализуются грантовые программы «Учитель-мастер», «Учитель-наставник», «Учитель-эксперт», которые нацелены на развитие у педагогов компетенции реализации проектной и наставнической деятельности.

В ряде регионов разработаны документы стратегического планирования по педагогическому наставничеству.

В *Красноярском крае* разработана «Региональная целевая модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, на территории Красноярского края». В документе представлены общие требования (предложения) к структуре управления региональной системой наставничества, функционал различных структурных компонентов модели.

В целях реализации национального проекта «Образование» в 2021 г. была разработана и утверждена региональная целевая программа развития системы наставничества в *Томской области* на 2020–2024 гг. Она предполагает внедрение новых подходов к профессиональной подготовке и сопровождению педагогических кадров с учетом географических особенностей территории Томской области, в частности наличие труднодоступных населенных пунктов, значительно отдаленных от центра, а также современных социально-экономических условий развития региона.

В *Республике Татарстан* ведется разработка концепции наставничества педагогов в условиях сетевого взаимодействия,

способствующего проявлению профессионально-дополняющего сотрудничества, создание современной модели компетенций наставника, проектирование и реализация модели и технологий наставнической деятельности.

Второе направление – стимулирование и мотивирование наставнической деятельности.

В *Ульяновской области* в соответствии с законом «О статусе педагогических работников» практикуется предоставление педагогам грантов на стажировки, в том числе заграничные. Гранты финансируются из областного бюджета в размере 150 000 рублей на каждого педагога. Наиболее успешные педагогические работники Ульяновской области имеют право на оздоровление. Бесплатный проезд до места оздоровления и обратно педагогическим работникам закреплен на законодательном уровне. При тесном взаимодействии с профсоюзами было решено, что победители различных конкурсных отборов тоже должны получить право на прохождение альтернативной аттестации. Педагогам-наставникам, в частности, полагается ежемесячная выплата 12 300 рублей за счет ассигнований областного бюджета. Чтобы определить приоритетность одного вида деятельности над другим, менее важным, было определено количество часов, которое педагог-наставник должен отработать, – 410 часов в год. Законом также определено, что у педагога-наставника должно быть не менее трех наставляемых. Выплаты позволяют педагогам, которые очень хотят помочь молодым коллегам, уменьшить их нагрузку.

В нескольких регионах РФ утверждены региональные положения о наградах и знаках отличия, почетных званиях. Так, в *Кировской области* действует положение о почетном звании «Почетный наставник в сфере образования Кировской области». В Калужской области был принят закон «О знаке отличия Калужской области «За наставничество» (от 20.04.2020 г.).

В других регионах существуют региональные и муниципальные премии, а также поощрения в форме начисления баллов в ходе аттестационных процедур и в денежной форме, разовые и ежемесячные выплаты наставникам на основе составления ежегодных рейтингов наставников. В регионах также действует система локальных актов образовательных организаций по стимулированию и мотивированию наставнической деятельности.

Третье направление – повышение квалификации в сфере наставничества педагогических работников.

Центр организационно-методической работы ТОИПКРО в рамках реализации региональной целевой программы развития системы наставничества в сфере общего образования *Томской области* проводит курсы для административных и педагогических работников образовательных организаций, выполняющих или планирующих выполнять функции наставников, по бюджетной дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Наставничество как эффективный способ развития педагога в образовательной организации». По окончании обучения

для каждого участника программы был разработан индивидуальный образовательный маршрут и обеспечено тьюторское сопровождение для дальнейшего профессионального развития, обеспечивающее освоение новых способов решения педагогических задач.

В *Республике Татарстан* реализуется персонифицированная система повышения квалификации педагогических кадров, одно из направлений которого – наставничество. Само наставничество понимается как адресное, мобильное, эффективное обучение, консультирование, поддержка и сопровождение молодого педагога более опытным коллегой, участие наставника в адаптации учителя к своей профессиональной деятельности и закреплении в ней путем совместного прохождения аттестации. В республике проводится значительная работа в области ресурсного (программно-методического) сопровождения наставничества. Это разработка и реализация качественных наставнических программ, программ вводного инструктажа для молодых специалистов, процедур психолого-педагогической диагностики результатов деятельности наставника, организация повышения квалификации самих наставников, создание методических материалов по наставничеству, обобщение российского опыта по организации наставнической деятельности. Основным механизмом реализации повышения квалификации наставников в Республике Татарстан является создание стажировочной площадки на основе сетевого взаимодействия для педагогов-наставников и молодых учителей на базе ГАОУ ДПО «ИРО РТ».

В условиях Covid-19 в *Ульяновской области* был разработан проект «Мобильный наставник». В рамках проекта с помощью трансляции и онлайн-формата происходят встречи с педагогами, консультации, открытые мероприятия, мастер-классы – в удобное для педагогических работников время, очень часто по заявкам педагогических работников. Слово «мобильный» означает «позволяющий дойти до каждого педагога». Дистанционная форма работы не утратила своего значения и в настоящее время. Определенный интерес также представляет региональная школа методического мастерства «Начала», организованная по просьбе педагогов-наставников. В программе работы школы предусмотрены тренинги, дискуссии, практикумы, раскрывающие особенности использования технологий наставничества.

Четвертое направление – цифровые инструменты наставничества.

При формировании региональной модели наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях *Алтайского края* акцент делается на цифровизации условий, ресурсов и процесса наставничества, привлечение к нему профессиональных сетевых сообществ. Наставнические пары формируются из числа педагогических работников школ из разных районов/городов (межрайонное взаимодействие). Волонтеры оказывают помощь педагогам в области цифровых технологий.

Методологической основой выстраивания работы с молодыми педагогами в крае служит цифровая игропедагогика. Она позволяет в

интерактивной, игровой форме отработать выявленные дефициты. В крае развиваются реверсивные технологии наставничества, позволяющие продуктивно взаимодействовать опытным в методике наставникам и опытным в ИКТ-технологиях, но начинающим в методике преподавания наставляемым. Особый формат работы с педагогическими работниками, позволяющий оценить свои достижения, дефициты и точки роста, осуществляется с использованием электронной платформы рейтингования LevelPride. На ней каждый наставник фиксирует этапы своего профессионального и личностного развития, система содержит объективные показатели достижений, ежегодно подводятся итоги, и наставник видит успешность собственной деятельности. Сотрудники центра педагогического наставничества знакомят учителей с цифровыми ресурсами Wordstat от компании «Яндекс» и Trends от Google.

В *Республике Татарстан* действует «Школа наставничества» – информационный ресурс для сопровождения внедрения целевой модели наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Он включает единую региональную информационную базу наставников, методические и информационные материалы, анонсы предстоящих мероприятий и энциклопедию наставничества. Последняя подготовлена в виде информационного справочного издания и представлена в форме инфографики (схемы, таблицы, иллюстрации, фотографии, которые отражают деятельность муниципалитета в области педагогического наставничества).

Пятое направление – экспертиза и выявление лучших практик наставнической деятельности.

В *Приморском крае* на базе ИРО действует Сектор мониторинговых исследований по проблемам наставничества, который путем анкетирования выявляет наиболее важные проблемы в организации наставничества в общеобразовательных организациях, в том числе психологические. В крае сформировано экспертное сообщество, состоящее из 35 экспертов. Задачей деятельности экспертного сообщества является общественная экспертиза представленного опыта наставничества на основе следующих критериев: системность описания опыта; современные формы наставничества и эффективные подходы к реализации; возможность тиражирования опыта, наличие дополнительных материалов, готовых к использованию. Задачами региональной практико-ориентированной школы «Наставник молодого педагога» являются обобщение и экспертный анализ имеющегося опыта наставничества в образовательных организациях муниципалитетов края, создание банка эффективных практик наставничества; тиражирование эффективных моделей наставничества в педагогическом сообществе.

Шестое направление – популяризация идей педагогического наставничества и диссеминация инновационного опыта педагогического наставничества.

В регионах РФ проводится значительное количество образовательных событий и мероприятий, направленных на популяризацию наставничества и диссеминацию лучших наставнических практик. Проводятся региональные и

межрегиональные форумы и фестивали, посвященные вопросам наставничества. Например, межрегиональный форум сельских учителей Большого Алтая «Наставничество: формула успеха» (2021 г.), в котором в 10 номинациях приняли участие более 100 педагогов *Алтайского края* и *Республики Алтай*. Участниками форума стали лауреаты и победители профессионального конкурса «Наставничество: формула успеха», члены клуба «Учитель года Алтай», представители ассоциации молодых педагогов Алтайского края «Моя педагогическая инициатива», учителя Алтайского края и Республики Алтай, студенты педагогического института (г. Бийск).

В рамках «Дней образования и науки на Алтае – 2021» в сентябре 2021 г. в онлайн-формате состоялся межрегиональный форум «Наставничество – территория развития педагогического потенциала». Цель форума – создание площадки для конструктивного диалога, направленного на формирование организационно-методической модели успешной реализации наставнических практик в образовательных организациях. В форуме приняли участие представители из 10 субъектов РФ. На форуме были доступны разные форматы общения (онлайн-дискуссии, проектные и форсайт-сессии, воркшопы, круглые столы, демонстрация кейсов готовых решений, эффективных практик и пр.).

В *Ставропольском крае* на базе СКФУ прошел окружной форум «Наставник» Северо-Кавказского федерального округа. Цель мероприятия – тиражирование практик наставничества на территории СКФО, повышение социального статуса наставника, признание его роли и места в обществе. В рамках открытия форума прошла церемония награждения практик – победителей конкурса «Лучшие практики наставничества» Северо-Кавказского федерального округа по пяти номинациям.

В *Магаданской области* проводится региональный форум лучших наставнических практик. В форуме принимают участие более 100 педагогических работников региона, кураторы наставнической деятельности, педагоги-наставники, педагоги-наставляемые, учителя, преподаватели, руководители общеобразовательных и профессиональных организаций. Вторая часть программы форума была посвящена работе по форме наставничества «педагог – педагог».

В *Кировской области* проводится фестиваль «У меня это хорошо получается».

С 2019 г. в *Волгоградской области* проводится конкурс «Педагогический дебют». Для того чтобы активизировать деятельность муниципальных районов, с 2018 г. был запущен муниципальный турнир учительских клубов, т. е. команд. Этот турнир тоже является ежегодным проектом и увеличивает охват участников конкурса. ЦНППМ является площадкой сопровождения профессиональных сообществ, таких как клуб «Наставник» (организуется совместно с профсоюзом образования педагогических работников Волгоградской области); клуб «Серебристый

пеликан» (участники конкурсов профмастерства); «Сообщество молодых педагогов».

Наиболее массовой формой работы по популяризации наставничества являются конкурсы профессионального мастерства.

В *Челябинской области* большой популярностью пользуется конкурс лучших практик наставничества «Наставник будущего». Основные задачи конкурса – выявить и обобщить успешный опыт работы в сфере наставничества; сформировать региональную базу лучших программ и практик по наставничеству; популяризировать применение новых подходов в системе наставничества; поощрить участников программ наставничества и повысить престиж наставнической деятельности.

В *Приморском крае* проходит конкурс лучших практик наставничества «Формула успеха». На региональном этапе конкурса проводится заочная экспертиза конкурсных материалов, предоставленных участниками. Это видеоролик продолжительностью 10 минут, в котором участники презентуют авторские/методические идеи в области наставничества, эффективные в достижении ожидаемых результатов; кейс наставника, который должен демонстрировать авторское видение процесса сопровождения наставляемого. Вместо кейса наставника образовательная организация может представить дорожную карту наставнической деятельности объемом в 10 страниц. Цель конкурса – создание условий для обобщения опыта наставничества и выявления лучших практик различных форм наставничества в образовательных организациях Приморского края (в трех номинациях).

В *Свердловской области* регулярно проводится областной конкурс «Мастер-наставник». Конкурс призван выявлять, систематизировать и распространять передовой практический опыт в организации наставничества, содействовать новым формам педагогического наставничества и тьюторства, продвигать в Свердловской области новые педагогические практики и образовательные технологии. По итогам профессионального состязания осуществляется выдвижение кандидатов на соискание премий Губернатора Свердловской области работникам системы образования.

В *Томской области* сотрудниками центра организационно-методической работы (ЦОМР) ТОИПКРО проводится информационно-аналитический семинар «Результаты организации и проведения регионального конкурса «Лучшие практики наставничества» в целях повышения качества подготовки конкурсантов и конкурсных материалов. В ходе конкурса были выявлены и представлены лучшие практики наставничества в педагогических сообществах в целях тиражирования и внедрения в образовательные организации Томской области. В конкурсе были определены номинации наставничества для всех категорий педагогических работников. В том же году в рамках форума «АвгустPRO: матрица педагогических изменений» состоялся семинар «Модели эффективного взаимодействия наставников и молодых педагогов».

В 2018 г. в *Ульяновской области* стартовала ежегодная региональная акция «Час с наставником», целью которой было подчеркнуть особую роль в движении наставников заслуженных учителей Российской Федерации, работающих в образовательных организациях региона. Эта акция стала массовой. В 2021 г. она прошла одновременно в 150 школах и детских садах. С каждым годом растет число участников акции: более 300 педагогов области принимают в ней участие. В этот день заслуженные учителя РФ, педагоги-наставники, педагоги-методисты проводят открытые уроки для своих молодых коллег. В регионе проходит интересная акция «Я+» («Я» – это наставник, «+» – молодой педагог). В ней участвуют молодые педагоги, которые работают под руководством наставников. Бинарные уроки и различные мероприятия подготовлены таким образом, что их сценарии разрабатываются дуэтом.

В школах *Москвы* процесс профессионального становления молодого учителя идет при одновременном включении его в процессы самоорганизации, саморазвития и самопроектирования. При этом используются нетрадиционные формы работы: психологические тренинги, творческие лаборатории, технология портфолио, психолого-педагогические деловые игры, диспуты, конкурсы, круглые столы, «мозговые штурмы», презентация моделей уроков, презентация себя как учителя, классного руководителя, защита творческих работ.

Широкую популярность приобретают клубные формы наставнической деятельности.

В *Московской области* Центр наставнической деятельности и работы с молодыми специалистами Учебно-методического центра совместно с клубом «Разумные люди» для молодых педагогов городского округа Балашиха провели увлекательное интеллектуальное соревнование. Более 100 учителей общеобразовательных организаций приняли участие в семи турах квиза. 21 команда ярко, эмоционально и очень дружно провела досуг. Здесь же проходят встречи тайм-менеджмент-клуба «Лаборатории МчС». На встрече обсуждались ключевые принципы тайм-менеджмента учителя, конкретные приемы и техники, помогающие эффективно организовать рабочее и личное время. После теоретического экскурса молодым специалистам было предложено применить ключевую методику тайм-менеджмента – целеполагание с применением SMART-критерия.

В *Волгоградской области* при поддержке областной организации Профсоюза работников народного образования и науки РФ, Комитета образования, науки и молодежной политики Волгоградской области, ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования» создан региональный педагогический клуб «Наставник», который является добровольным профессиональным объединением педагогов Волгоградской области.

В *Краснодарском крае* также пользуются популярностью клубные формы наставничества. В крае разработаны критерии отбора молодого

наставника, здесь действуют проекты «Молодые – молодым». Молодые наставники помогают своим коллегам справиться со стрессом и тревожностью, устранить барьеры в общении, обеспечить личностный рост, развитие новых идей и практик, формирование открытых педагогических самообучающихся сообществ.

5. Наставничество педагогических работников на постсоветском пространстве

В ряде стран и территорий на постсоветском пространстве уделяется значительное внимание развитию наставничества педагогических работников.

Республика Беларусь

В Республике Беларусь создается кластерная система непрерывного педагогического образования. Кластерный подход подразумевает создание образовательных систем, способных осуществлять подготовку высококвалифицированных специалистов, генерировать знания, направлять их в практическую сферу. Учебно-научно-инновационный кластер – это совокупность учреждений образования, относящихся к различным уровням образования, научных и научно-методических организаций, общественных объединений, участвующих в формировании инновационных подходов к педагогическому образованию и обеспечивающих их практическое использование при подготовке и повышении квалификации педагогов. Центрами кластерного развития непрерывного педагогического образования, включая наставническую деятельность, являются региональные университеты, осуществляющие подготовку педагогов (Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины, Барановичский государственный университет, Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, МГПУ имени И.П. Шамякина и др.).

Наставничество для молодого специалиста, впервые принятого на работу, устанавливается сроком до 1 года для выпускников учреждений высшего образования; до 2 лет – для выпускников учреждений среднего специального образования. Наставничество может быть коллективным, когда за одним педагогом-наставником закрепляется несколько молодых специалистов, и индивидуальным.

Важнейший инструмент наставнической деятельности в Республике Беларусь – портфолио наставляемого. Молодой специалист с помощью педагога-наставника создает портфолио, включающее педагогические находки, анкеты с отзывами на проведенные уроки, фиксирует достижения в профессиональном и личностном плане. На основании представленных характеристик и портфолио квалификационная (аттестационная) комиссия оценивает достижения молодого специалиста.

В Республике Беларусь разработаны Примерное положение о наставничестве педагогических работников и Положение о наставничестве рабочей молодежи и учащихся средних профессиональных учреждений образования.

Республика Казахстан

Согласно международному исследованию учительского корпуса TALIS, Казахстан занимает одну из лидирующих позиций в мире по уровню вовлеченности молодых педагогов в формальные программы наставничества: около 60% молодых учителей младших классов школ Казахстана имеют наставников.

Реализация программы наставничества в казахстанских школах строго регламентирована Министерством образования и науки Республики Казахстан. В ст. 13 закона Республики Казахстан «О статусе педагога» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 03.05.2022 г.) говорится о том, что за педагогом, впервые приступившим к профессиональной деятельности в организации среднего образования, на период одного учебного года закрепляется педагог, осуществляющий наставничество. За осуществление наставничества педагогу выплачивается доплата в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан.

Для того чтобы стать наставником, учителю необходимо иметь квалификационную категорию «педагог-исследователь» (стаж – не менее четырех лет) либо «педагог-мастер» (стаж – не менее пяти лет). Качество знаний обучающихся по преподаваемому педагогом предмету должно составлять не менее 60–70 % в течение последних трех лет (для малокомплектных школ – 50–60% в течение трех последних лет).

Описание процесса организации наставничества и требования к педагогам, осуществляющим наставничество, содержатся в соответствующих Правилах (2020 г.). Согласно Правилам организации наставничества, наставничество педагогических работников понимается исключительно как деятельность педагога по оказанию практической помощи в профессиональной адаптации лицу, впервые приступившему к профессиональной деятельности педагога в организации среднего образования. Наставник назначается не позднее 5 рабочих дней со дня принятия на работу педагога. За одним педагогом закрепляется один наставник. Наставник в течение 10 календарных дней определяет уровень профессиональной подготовки педагога, далее в течение 5 рабочих дней проводит диагностику по определению уровня подготовки и индивидуальных потребностей педагога, а также с учетом результатов диагностики разрабатывает план наставничества.

План наставничества включает посещение уроков педагога с предоставлением обратной связи (не менее двух раз в месяц); совместное оформление и заполнение документов, обязательных для ведения отдельными категориями педагогов; консультации педагога по вопросам профессионального становления; индивидуальный коучинг; участие в школьных группах по исследованию урока, методических семинарах, мастер-классах и тренингах; мониторинг профессионального развития педагога, моральных и деловых качеств, его отношения к работе, коллективу и

обучающимся; промежуточный отчет и видеоролик на заседании методических объединений организации среднего образования.

Приднестровская Молдавская Республика (ПМР)

В непризнанной Приднестровской Молдавской Республике наставничеству педагогических работников уделяется значительное внимание. В целом основные подходы к решению вопросов наставничества совпадают с российскими, однако имеются и различия.

Под наставничеством в ПМР понимается целенаправленная деятельность наиболее опытных руководящих и педагогических работников по оказанию молодым или начинающим педагогическим работникам помощи в профессиональном становлении и развитии, адаптации к исполнению должностных обязанностей и повышению заинтересованности в высокой результативности педагогической деятельности. Это одна из форм развития педагогических компетенций, инновационного содержания собственной трудовой деятельности непосредственно на рабочем месте, в которой молодой или начинающий педагог под руководством наставника практически осваивает профессиональные приемы. Наставничество осуществляется на трех уровнях управления образованием – республиканском, муниципальном, институциональном. За каждым молодым специалистом закрепляется наставник в течение первых трех лет после окончания организации высшего или среднего профессионального образования.

Система наставничества педагогических работников в ПМР призвана минимизировать невысокий уровень предметной и методической подготовки молодого учителя; несформированность устойчивых мотивов к педагогической деятельности, проявляющуюся в периодическом желании уйти из профессии; неполное принятие социальной роли педагога и недостаточность опыта преодоления трудностей профессиональной адаптации; неумение критически оценивать свою деятельность и страх перед самостоятельным принятием решений в сложных педагогических и личностных ситуациях.

Нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности в ПМР довольно полно и всесторонне охватывает круг вопросов, касающихся наставничества. Здесь действуют такие документы, как приказ Министерства просвещения ПМР от 18.05.2019 г. № 450 «Об утверждении Положения о наставничестве в системе образования Приднестровской Молдавской Республики»; приказ Министерства просвещения ПМР от 16 октября 2020 г. № 978 «О взведении в действие Методических рекомендаций «Психолого-педагогическое сопровождение молодого учителя»; приказ Министерства просвещения ПМР от 24 июня 2020 г. № 575 «Об утверждении положения «О клубе молодых учителей в системе образования Приднестровской Молдавской Республики»; инструктивно-методическое письмо Министерства просвещения ПМР от 19 декабря 2019 г. № 02-15/424 «О работе с молодыми/начинающими педагогическими работниками в организациях образования Приднестровской Молдавской Республики». Молодые учителя

ПМР на всех уровнях управления активно привлекаются к разработке и реализации соответствующих нормативных правовых актов.

Положение о наставничестве в системе образования ПМР позволило включить рекомендацию аттестационным комиссиям учитывать результаты наставничества при аттестации педагога-наставника на присвоение квалификационной категории. Это оказало положительное влияние на его мотивацию взаимодействовать с молодым учителем (материальные стимулы для функционирования института наставничества в республике не предусмотрены). Молодые педагоги при необходимости уже с первого года работы направляются на повышение квалификации в предметной области по индивидуально разработанной образовательной траектории.

В качестве приложения к этому документу в ПМР также разработаны 20 показателей оценки эффективности работы наставника, зафиксированные в таблице уровня сформированности дидактико-методических умений наставляемых. Благодаря этому рассчитываются баллы по каждому умению, более объективно определяется наличие и уровень затруднений у молодого учителя при планировании и организации образовательного процесса. Стало возможным на практике организовать мониторинг результатов совместной деятельности молодого учителя и наставника, что раньше определялось чисто умозрительно.

В республике для молодых специалистов проводятся семинары по тематике их личностного и профессионального роста, был создан клуб молодых учителей. Одной из продуктивных форм взаимодействия молодых педагогов стала технология мастермайнда (от англ. *mastermind* – вдохновитель). Она представляет собой групповую форму работы, где участники, связанные проблемами похожего контекста, периодически встречаются, помогают друг другу за счет обмена опытом и взаимной поддержки. В программах мастермайнда лекционную часть чередуют с мастермайнд-встречами, на которых участники выносят свои индивидуальные запросы на обсуждение, делятся проблемами применения новых знаний, обмениваются опытом, кто как решил ту или иную задачу. После получения знаний идет процесс внедрения их в жизнь. В конце каждой встречи участники берут на себя обязательства. На следующей встрече происходит обсуждение их выполнения. При совместном обсуждении проблемы внезапное нахождение решения какой-либо задачи происходит быстрее, чем в одиночку. В мастермайнде важна горизонтальная коммуникация «равных», поэтапное решение проблемы от встречи к встрече. Возникает среда поддерживающего окружения, имеющая высокую ценность для молодого учителя, мотивацию которого увеличивает вера в успех.