

# Наставничество в России: от истоков к современности

Ладилова Н.А., Мишина И.А.

ФГАОУ ДПО  
«Академия Минпросвещения России»,  
2023

УДК 371  
ББК 74  
М 77

**Ладилова Н.А., Мишина И.А.**

Наставничество в России: от истоков к современности. – М.: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 2023. – 223 с. – ISBN 978-5-8429-1402-9.

**Рецензенты:**

Куликова Светлана Вячеславовна, ректор ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования», доктор педагогических наук, Почетный профессор РАО.

Файн Татьяна Анатольевна, доцент ОГАОУ ДПО «Институт развития образования Еврейской автономной области», кандидат педагогических наук, почетный работник общего образования Российской Федерации.

Монография посвящена проблеме эволюции форм наставничества в России, обусловленной особенностями различных исторических периодов; анализу преемственности исторических форм наставничества в различные культурно-исторические эпохи, их влиянию на современные формы наставничества. Особое внимание в монографии уделено педагогическому наставничеству.

Монография адресована руководителям и педагогам общеобразовательных организаций, преподавателям и студентам педагогических вузов, специалистам учреждений системы дополнительного профессионального педагогического образования.

© ФГАОУ ДПО «Академия

Минпросвещения России», 2023

© Ладилова Н.А., Мишина И.А., 2023



ISBN 978-5-8429-1402-9

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Раздел I. Исторические формы наставничества в России .....	15
Глава 1. Наставничество в Руси-России эпохи Средневековья (XI–XVII вв.). Традиции наставничества у народов России .....	16
Историко-культурный фон становления традиционных форм наставничества в средневековой Руси-России. Традиции наставничества в культурах народов России .....	20
Духовное наставничество на Руси: наставление в смыслах христианской истины	
Княжеские поучения как форма наставничества .....	25
Наставничество в русской трудовой артели .....	29
Выводы к Главе 1 .....	30
Глава 2. Наставничество в России в эпоху Нового времени (XVIII–начало XX в.).....	32
2.1 Историко-культурный фон развития новых исторических форм наставничества в имперский период российской истории .....	32
2.2 Наставничество наследников престола.....	40
2.3 Домашнее наставничество (губернёрство) .....	43
2.4 Университетское наставничество педагогических работников (первая половина и середина XIX в.).....	50
2.5 Классно-надзирательное наставничество .....	60
2.6 Наставничество инспекторов народных училищ (вторая половина XIX в.) .....	64
2.7. Педагогическое наставничество в условиях развития общественно-педагогического движения (вторая половина XIX – начало XX в.). Наставничество педагогов-методистов .....	69
2.8. Учительские съезды и педагогические курсы – новые формы организации педагогического наставничества.....	74
2.9. Духовное наставничество конца XVIII – начала XX в. ....	79
Выводы к Главе 2 .....	82
Глава 3. Наставничество в Советской России – СССР (1917–1991 гг.).....	85
3.1. Историко-культурный фон развития наставничества в Советской России .....	85
3.2. Наставничество рабочей молодёжи.....	93
3.3. Наставничество педагогических работников в советской школе	
3.4. Наставничество в отношении детей, попавших в трудную жизненную ситуацию .....	108
Выводы к Главе 3 .....	114

Раздел II. Современные формы наставничества в Российской Федерации. На пути к федерально-региональной системе наставничества педагогических работников..... 116

Глава 4. Возрождение наставничества в Российской Федерации.....	116
4.1. Историко-культурный фон возрождения наставничества в современной России .....	116
4.2. Система наставничества в современной России .....	122
4.3. Современные формы педагогического наставничества в Российской Федерации.....	129
4.4. Федерально-региональная систем педагогического наставничества в Российской Федерации .....	145
4.5. Региональные модели и успешные практики наставничества педагогических работников	
Выводы к Главе 4 .....	210
Заключение .....	215

## **Введение**

Монография посвящена наставничеству – социально-общественному феномену<sup>1</sup>, известному с древнейших времён. Это один из важнейших социальных институтов общества, который обеспечивает такие социальные потребности, как адаптация и социализация личности, социальное воспроизводство форм и способов деятельности людей, культурного опыта предшествующих поколений. Абстрагируясь от конкретных форм и проявлений, можно утверждать, что в большинстве культур народов мира наставничество – это целенаправленный процесс помощи, поддержки и сопровождения человека путём его взаимодействия с более опытным и знающим наставником.

Для наставничества изначально были характерны межпоколенное взаимодействие и преемственность, наследование культурных форм и смыслов, социальных и духовно-нравственных норм и ценностей, коллективных трудовых навыков и умений. С развитием общественного разделения труда (отделение ремесла от сельского хозяйства, умственного труда от физического, становление городской жизни) наставничество связывается с передачей из поколения в поколение опыта деятельности, обусловленного сословной, корпоративной, кастовой и т. д. принадлежностью человека и соответствующими ей видами трудовой деятельности (властные функции, управление, военное дело, обслуживание культа и духовных потребностей социума, торговля, ремесло, земледелие, скотоводство и т. д.). Становление систем светского образования способствовало таким направлениям наставничества, как обучение, воспитание, профориентация, профессиональное образование и профессиональная деятельность, философия, идеология, наука, искусство, спорт и т. д. Вместе с тем сохранились социокультурные, духовно-нравственные и морально-нравственные аспекты наставничества.

В монографии проанализированы:

– исторические и современные формы наставничества в контексте соответствующих исторических периодов и связанных с ними культурно-исторических эпох;

---

<sup>1</sup> Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. 17(2). С. 162–176. URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>; Щербакова Т.Н., Щербакова Е.В. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога // Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). СПб.: Свое издательство, 2015. С. 18–22. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/185/9138/> (дата обращения: 24.10.2023).

- взаимосвязь различных исторических форм наставничества в определённую историческую эпоху;
- преемственность исторических и современных форм наставничества с целью выявления важнейших тенденций их развития;
- закономерность эволюции форм организации (структур) наставничества от отдельных элементов системы до формирования федерально-региональной системы наставничества, прежде всего в области педагогического наставничества;
- региональные модели и практики наставничества с целью выявления критериев и показателей их успешности.

Проблема исследования заключается в выявлении закономерностей возникновения определённых форм наставничества в конкретный исторический период его развития, их обусловленности историко-культурным фоном соответствующей эпохи и в определении тенденций к становлению наставничества как системы, включающей организационные структуры и/или их элементы с определёнными функциями и полномочиями, а также процессы, необходимые условия и ресурсы для её функционирования.

Главная трудность в исследовании данной проблемы заключается в том, что в исторических формах наставничества далеко не всегда можно проследить все существенные характеристики этого многогранного явления, которое сегодня присутствует в нашей жизни в его развитых формах. Некоторые феномены возникали вне непосредственной связи с наставничеством, преследовали иные цели, выполняли другие функции, имея при этом достаточно выраженные черты, которые можно отнести к наставнической деятельности. Главный критерий отнесения того или иного феномена к историческим формам наставничества – это наличие наставнической пары/группы, находящейся в ролевой позиции наставника и наставляемого, взаимодействующей как непосредственно, при прямом контакте, так и опосредованно, через знакомство с важнейшими идеями наставника.

В основу методологии исследования положен теоретический подход, раскрывающийся через использование метода анализа научных и методических исследований, их обобщения и систематизации.

В монографии используется комплекс методов исследования: *анализ* научной, исторической, психолого-педагогической и методической литературы по проблематике исследования; *анализ* специфики практики и форм наставнической деятельности в контексте исторических периодов и связанных с ними культурно-исторических эпох; *анализ* опыта внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях и современных форм наставничества в практику регионального образования; *обобщение и систематизация* полученных данных.

Монография состоит из двух разделов, посвящённых формам наставничества и формам организации наставнической деятельности. Форма наставничества, согласно современным инструктивным методическим материалам по наставничеству<sup>2</sup>, – это способ реализации наставничества через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой их основной сферой деятельности и позицией участников. Под формой организации наставничества понимаются специально организованные структуры, условия, ресурсы, процессы, порядок, режим, формы, методы, виды, средства обучения и воспитания, используемые наставниками при взаимодействии с наставляемыми.

В Разделе I монографии рассмотрены исторические формы наставничества в многонациональном и поликонфессиональном российском обществе в эпоху Средневековья, формы наставничества, в том числе педагогического, в эпоху Нового времени, многообразие форм наставничества советской эпохи.

В своей эволюции наставничество прошло через многие исторические формы. Под исторической формой наставничества понимается обусловленный конкретным историческим периодом и соответствующими культурно-историческими эпохами традиционный или модернизированный способ взаимодействия субъектов наставнической пары/группы, которые в своих ролевых позициях участвуют в определённых сферах деятельности.

Под традиционным способом взаимодействия наставнических пар/групп понимается способ межпоколенного взаимодействия в традиционном обществе, соответствующий постфигуративному типу культур<sup>3</sup>, при котором подрастающее поколение осваивает опыт своих предков и старших членов социума, т. к. условия жизни старших и младших поколений практически не изменяются с течением времени. Этим формам наставничества посвящена Глава I монографии.

Под модернизированным способом взаимодействия наставнических пар/групп понимается способ межпоколенного взаимодействия в модернизирующемся обществе в процессе его перехода от

---

<sup>2</sup> Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций», письмо от 21 декабря 2021 г. Министерства просвещения Российской Федерации № АЗ-1128/08 и Профессионального союза работников народного образования и науки Российской Федерации № 657 «О направлении Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях».

<sup>3</sup> Мид М. Культура и мир детства. М.: Наука, 1983. С. 322–361.

традиционного к индустриальному и развития в рамках индустриального общества. Этот способ межпоколенного взаимодействия соответствует конфигуративному типу культур<sup>4</sup>, при котором представители подрастающего поколения осваивают опыт более образованных, квалифицированных взрослых, которые являются их современниками, и при этом в течение жизни нескольких поколений условия жизни общества изменяются существенным образом. Данным историческим формам наставничества посвящены Главы 2 и 3 монографии.

Современное наставничество имеет свои формы, которые отражают процесс радикальной смены типов культурно-исторического наследования и соответствуют префигуративному типу культур<sup>5</sup>. Для данного типа культур характерна ситуация, при которой подрастающее и молодое поколение усваивает опыт не только более квалифицированных и образованных взрослых, но и опыт своих более продвинутых сверстников, а взрослые обращаются за опытом в определённых сферах жизни и деятельности к младшим поколениям.

Префигуративный тип культур возник в условиях стремительных изменений не только в рамках жизни одного поколения взрослых, но даже в рамках жизни ребёнка, а также в условиях невозможности предвидения образа будущего. У детей возникает коллективный опыт и средства его распространения, которые отсутствовали у их родителей и тем более у родственников более старших возрастов в их детстве. Без понимания этой ситуации были бы невозможны такие современные виды наставничества, как реверсивное или ситуационное, такие типы наставничества, как удалённое (дистанционное, цифровое), такие формы наставничества, как «ученик – ученик», «студент – студент».

Современным формам наставничества, и прежде всего педагогического наставничества, посвящён Раздел II (Глава 4) монографии. В нём представлены не только современные формы наставничества, прежде всего наставничества педагогических работников, но также описаны региональные модели и критерии выявления успешных наставнических практик в российских регионах. Содержание Главы 4 монографии посвящено комплексному исследованию становления федерально-региональной системы педагогического наставничества. Исследование основано на большом количестве источников и публикаций о наставничестве, на федеральных и региональных нормативных правовых актах, данных федеральных мониторингов по внедрению системы педагогического наставничества, открытых данных о развитии наставничества в

---

<sup>4</sup> Мид М. Культура и мир детства. М.: Наука, 1983. С. 322–361.

<sup>5</sup> Там же.

регионах, содержащихся в свободном доступе, публикациях в региональных научных сборниках статей, печатных изданиях и СМИ.

И исторические, и современные формы наставничества испытывают воздействие соответствующих исторических периодов и связанных с ними культурно-исторических эпох. Для российской цивилизации смена исторических периодов была связана с изменением типов государства и форм государственности, а смена культурно-исторических эпох – с важнейшими мировоззренческими трансформациями. Последние коренным образом изменяют представления о личности, системе ценностей, о доминирующих идеях, социальных и культурных нормах и институтах, о художественных стилях и предпочтениях, об образе и стиле жизни, зависящих в том числе от научно-технических и технологических достижений, от социально-экономических и политических преобразований.

В России такими историческими периодами являлись исторические периоды Древней Руси – России в эпоху Средневековья, Российской империи в эпоху Нового времени, Советской России – СССР в Новейшее время и современной Российской Федерации конца XX – начала XXI столетия. В России исторические периоды имеют довольно чёткие временные границы, связанные с ведущими политическими событиями. Именно отличительные особенности этих исторических периодов и соответствующих им культурно-исторических эпох отразились на сущности, характере и многообразии исторических и современных форм наставничества, на целях и задачах наставничества, на требованиях к наставнику, наставляемому и результатам их взаимодействия.

В монографии перед каждой главой приводится краткая характеристика исторического периода и соответствующих ему культурно-исторических эпох, которые составляли историко-культурный фон эпохи. При характеристике культурно-исторической эпохи учитываются следующие положения:

- каждая культурно-историческая эпоха задаёт уникальные стандарты и требования к личности, соответствию которым способствуют системы образования, социальные институты и культурные нормы, а также связанные с ними формы наставничества;

- культурно-исторические эпохи оказывают непосредственное влияние на системы образования, образовательные приоритеты и программы, типы образовательных учреждений, методы, средства и технологии преподавания и обучения, на систему подготовки педагогических кадров и педагогическое наставничество;

- каждая культурно-историческая эпоха оставляет в истории свой след, который формирует нашу историческую память, влияет на наши традиции, духовность, менталитет, культурное наследие, на культурную идентичность, социальную стабильность и национальное

самосознание российского общества, на понимание его роли и места в мире, помогает искать ответы на вызовы современности, препятствует манипулированию общественным сознанием;

– изучение культурно-исторических эпох позволяет выявить некоторые общие закономерности и повторяющиеся тенденции, которые могут быть учтены при проектировании современных моделей образования и наставничества;

– изучение культурно-исторических эпох позволяет проследить социокультурные и межкультурные взаимодействия, выявить преемственность и прерывность (нелинейность) культурных форм, в том числе исторических форм наставничества, а также увидеть оригинальные, инновационные аспекты в наставничестве прошлого и наших дней.

В монографии рассматриваются такие *культурно-исторические эпохи*, как Средневековье, эпоха рационализма и Просвещение, романтизм и славянское национальное возрождение, эпоха модерна и постмодерна, прослеживается связь конкретных исторических форм наставничества с этими эпохами. Авторы монографии исследуют такие *исторические формы наставничества*, как духовное наставничество, наставничество в традиционных культурах народов России, наставничество детей представителей власти и социальных «верхов», наставничество молодёжи в ремесле и производственной сфере, наставничество в образовании в отношении детей и подростков, в том числе оказавшихся в трудной жизненной ситуации, педагогическое наставничество, под которым понимается наставничество педагогических работников в их профессиональной деятельности.

В монографии предпринята попытка воссоздать целостную картину эволюции исторических форм наставничества в России, проанализировать их обусловленность конкретными характеристиками исторических периодов, а также проследить взаимосвязь и преемственность одних и тех же исторических форм наставничества в различные культурно-исторические эпохи, определить степень их влияния на современные формы наставничества.

Особое внимание в монографии уделяется педагогическому наставничеству, его движению от исторических форм к институционализации как нормативно регулируемому особому виду педагогической деятельности, а также движению форм организации от отдельных элементов системы к сформированной федерально-региональной системе как совокупности структур, процессов и условий, необходимых для реализации педагогического наставничества.

Как представляется, результаты исследования, изложенные в данной работе, будут способствовать формированию системного подхода в дальнейшем развитии системы наставничества в России.

## Обзор литературы и источников

Систематическое научное исследование феномена наставничества насчитывает более полувека, вместе с тем в педагогической науке не сложилось единого толкования понятия «наставничество», по всей вероятности, из-за многообразия проявлений его исторических и современных форм в различных сферах жизни и деятельности людей.

В обзоре литературы излагаются взгляды исследователей на трактовку понятия «наставничество» в контексте рассмотрения его в самом общем виде, абстрагируясь от исторической конкретики и многообразия проявлений:

- наставничество сопровождало жизнь людей на всех этапах развития общества, так как представляет собой процесс передачи общественного опыта старшего поколения младшему. С полным основанием можно признать, что наставничество в истории человечества предшествовало воспитанию<sup>6</sup> (Батышев А.С.);
- наставничество как исторически сложившаяся, устойчивая и закреплённая нормами права и морали система отношений по поводу социального воспроизводства деятельности людей; институт, обеспечивающий преемственность культуры, норм, ценностей, навыков и умений путём передачи профессионального опыта, выполняющий функцию адаптации, социализации, обучения, способствует социальной мобильности<sup>7</sup> (Гаспаршвили А.Т., Крухмалева О.В.);
- наставничество как процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества<sup>8</sup> (Галагузова М.А., Головнёв А.В.);
- наставничество как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека менее опытному<sup>9</sup> (Долгушева А.Н. и др.);
- наставничество – особый вид педагогической деятельности, в основе которой лежат субъект-субъектные отношения более

---

<sup>6</sup> Батышев А.С. Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе. М.: Высш. шк., 1985. 272 с. С. 14.

<sup>7</sup> Гаспаршвили А.Т., Крухмалева О.В. Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и новые реалии // Народное образование. 2019. № 5. С. 109–115.

<sup>8</sup> Галагузова М.А., Головнёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

<sup>9</sup> Долгушева А.Н., Кадневский В.М., Сергиенко Е.И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник ОмГУ. 2013. № 4 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-pedagogicheskii-fenomen-istoriya-i-sovremennost> (дата обращения: 18.11.2023).

старшего, обладающего знанием, опытом и мудростью наставника и подопечного<sup>10</sup> (Дудина Е.А.);

- наставничество – это способ передачи знаний и навыков от опытного сотрудника<sup>11</sup> (Яшкина К.Ю.).

Исследователи обращаются к историческому экскурсу и ретроспективному анализу наставничества в аспекте эволюции его исторических форм (Гомбоева И.С.<sup>12</sup>, Долгушева А.Н., Кадневский В.М., Сергиенко Е.И.<sup>13</sup>, Масалимова А.Р., Баянов Д.И.<sup>14</sup>, Медведев Я.В.<sup>15</sup>, Челнокова Е.А., Тюмасёва З.И.<sup>16</sup>, Щербакова Т.Н.<sup>17</sup>, Югфельд Е.А.<sup>18</sup>). В этих исследованиях дана периодизация исторических форм наставничества, определены этапы наставничества и этапы его изучения в педагогической науке, предпринят ретроспективный анализ форм наставничества в различных сферах жизни общества.

---

<sup>10</sup> Дудина Е.А. Наставничество как особый вид педагогической деятельности: сущностные характеристики и структура // Вестник НГПУ. 2017. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-osobyy-vid-pedagogicheskoy-deyatelnosti-suschnostnye-harakteristiki-i-struktura> (дата обращения: 18.11.2023).

<sup>11</sup> Яшкина К.Ю. Теоретические подходы к определению сущности понятия «наставничество» // Исследования молодых учёных: материалы XXIII МНК (г. Казань, октябрь 2021 г.). Казань: Молодой учёный, 2021. С. 10–13. URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/400/16668/> (дата обращения: 14.09.2023).

<sup>12</sup> Гомбоева И.С. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Социальная феномена «наставничество». 2021. Т. 6. № 2. С. 201–207.

<sup>13</sup> Долгушева А.Н., Кадневский В.М., Сергиенко Е.И. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Вестник ОмГУ. 2013. № 4. С. 264–268.

<sup>14</sup> Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. 17(2). С. 162–176. URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>.

<sup>15</sup> Медведев Я.В. Развитие феномена «наставничество» в педагогической науке и практике // ЧиО. 2021. № 4 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-fenomena-nastavnichestvo-v-pedagogicheskoy-nauke-i-praktike> (дата обращения: 19.11.2023).

<sup>16</sup> Челнокова Е.А., Тюмасёва З.И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 4.

<sup>17</sup> Щербакова Т.Н., Щербакова Е.В. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога // Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII МНК (г. Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). СПб.: Своё издательство, 2015. С. 18–22. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/185/9138/> (дата обращения: 24.10.2023).

<sup>18</sup> Югфельд Е.А. К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект // Мир науки. Педагогика и психология. 2022. Т. 10. № 5. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN522.pdf>

В ряде публикаций рассматриваются традиции наставничества от первобытной эпохи до современности, образ идеального наставника, характерный для различных исторических периодов и этапов; приводится панорамный, широкоформатный взгляд на его сущность, направления, зависимость от конкретных культурно-исторических эпох.

Вместе с тем это преимущественно научные статьи, в которых исследование исторических форм наставничества, как правило, имеет подчинённый характер и служит целям, направленным на изучение каких-либо аспектов наставничества в современную эпоху. Исследователи в целом признают значимость изучения исторических аспектов и периодизации наставничества в контексте эволюции исторических форм наставничества к его современному состоянию.

К примеру, Е.А. Югфельд в статье «К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект» рассматривает различные аспекты наставничества сквозь призму конкретных исторических периодов; проводит историографический обзор проблемы наставничества и его форм, обусловленных идеологическими установками и особенностями исторических периодов, смысла наставничества и особенностей его толкования в разные периоды истории.

В статье Е.А. Челноковой и З.И. Тюмасёвой раскрываются такие исторические формы наставничества, как наставничество в ремесленном деле, духовное наставничество на Руси времён преподобного Сергия Радонежского, наставничество царских детей в XIX в., классно-надзирательное наставничество XIX в., наставничество рабочей молодёжи в СССР, а также возрождение наставничества в современной России современными менеджерами сферы бизнеса, экономики, услуг.

Ряд работ посвящён отдельным сюжетам, связанным с наставничеством. Так, в статье Л.Н. Дзиговской «Наставничество и образование на Тульском оружейном заводе в XVIII – первой половине XIX в.»<sup>19</sup> представлены особенности обучения в России и за границей мастеров-оружейников кузнечному и слесарному делу в системе заводского наставничества параллельно с учёбой в гарнизонных школах.

---

<sup>19</sup> Дзиговская Л.Н. Наставничество и образование на Тульском оружейном заводе в XVIII – первой половине XIX в. // Тульский краеведческий альманах. № 11. 2014. С. 24–29.

В статье Т.В. Руденской «Русское старчество как духовный феномен православия»<sup>20</sup> описаны традиции русского старчества как особого вида духовного наставничества XVIII–XX вв.; дана характеристика русским старцам XIX в., ориентированным, в отличие от иных восточнославянских православных старцев, на активное взаимодействие с мирянами. Благодаря передаче жизненных и духовных установок, самоотречённой любви, идее «монастыря в миру», неразделения людей по сословиям Серафим Саровский и монахи Оптиной пустыни утверждали новую систему ценностей в урбанизирующемся обществе, оказывали влияние на общественное мнение, русскую философию и литературу, идеи педагогов и классных наставников.

Влияние культурно-исторических эпох XVIII–XIX вв. с особой ролью западной культуры и образования на формирование дворянства как сословия, дворянского образа жизни, дворянского быта, воспитания и обучения детей всесторонне раскрыто в работах, и прежде всего в докторской диссертации О.Ю. Солодянкиной<sup>21</sup>.

Научные исследования А.В. Бабаян, Н.М. Ичетовкиной, Л.И. Редькиной, И.С. Гомбоевой<sup>22</sup> и др. посвящены историко-педагогическим аспектам становления и развития института классных надзирателей и наставников как государственных чиновников XIX – начала XX в., требованиям к личностным качествам, образованию и специфике деятельности.

---

<sup>20</sup> Руденская Т.В. Русское старчество как духовный феномен православия // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 1 (120). С. 15–20.

<sup>21</sup> Солодянкина О.Ю. Иностранцы наставники в дворянском домашнем воспитании в России (вторая половина XVIII – первая половина XIX в.). Дис. ... д-ра ист. наук. М., 2008. 834 с.

<sup>22</sup> Бабаян А.В. Проблема классного наставничества в теории и практике общеобразовательной школы России, вторая половина XIX – начало XX в. Дис. ... канд. пед. наук. Пенза, 1999. 263 с.; Ичетовкина Н.М. Классное наставничество в воспитательной системе отечественной гимназии во второй половине XIX – начале XX в.: на материале Казанского учебного округа. Дис. ... канд. пед. наук. Глазов, 2012. 166 с.; Редькина Л.И. Становление института классного наставничества (1804–1870 гг.) // Проблемы современного педагогического образования: сб. статей. Ялта: РИО ГПА, 2015. Вып. 47. Ч. 1. С. 217–225; Гомбоева И.С. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Социальная компетентность. 2021. Т. 6. № 2. С. 201–207.

В работе Н.М. Ичетовкиной<sup>23</sup> рассматриваются идеи К.Д. Ушинского в исследовании феномена классного наставничества в отечественной дореволюционной гимназии, в числе которых влияние личности педагога-наставника на наставляемых, а также модели классного наставничества (практико-ориентированная, нравственно ориентированная и профессионально ориентированная) и т. п.

В работах А.Р. Масалимовой и Д.И. Баянова<sup>24</sup> выделена периодизация наставничества рабочей молодёжи с 1970 г. по настоящее время: советский (1970–1991 гг.) – период наставничества как формы воспитания трудящейся молодёжи; постсоветский (1991–2005 гг.) – период стагнации наставничества; российский (2005–2015 гг.) – период возрождения наставничества; современный (с 2016 г. – настоящее время) – период перехода наставничества из формы в наставническую деятельность; разработана типология моделей, видов и форм наставничества в производственной сфере; обоснована необходимость внедрения межпрофессионального и полипрофессионального наставничества, разработана концепция корпоративной подготовки наставников в условиях современных предприятий<sup>25</sup>.

М.А. Галагузова и А.В. Головнёв в статье «Наставничество: из прошлого в настоящее»<sup>26</sup> исследуют вопросы наставничества на производстве, шефство и наставничество кадровых рабочих над учениками школ фабрично-заводского ученичества и молодыми рабочими на предприятиях, этапность развития шефства и наставничества в СССР, требования к личности и подготовке наставника; анализируют научно-педагогические труды крупнейших советских учёных А.С. Батышева, С.Г. Вершловского, А.В. Измайлова, И.И. Махмутова, В.И. Смирнова, Н.М. Таланчука и др., посвящённые производственной педагогике и её важнейшей составной части – педагогике наставничества; приходят к выводу о том, что в СССР к

---

<sup>23</sup> Ичетовкина Н.М. Идеи К.Д. Ушинского в исследовании феномена классного наставничества в отечественной дореволюционной гимназии // Образование и воспитание. 2015. № 5 (05). С. 12–14.

<sup>24</sup> Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология». 2023. № 17 (2). С. 162–176. URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>.

<sup>25</sup> Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства. Дис. ... д-ра пед. наук. Уфа, 2014. 428 с.

<sup>26</sup> Галагузова М.А., Головнёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). С. 16–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

концу 80-х гг. XX в. выстраивается система наставничества, включающая обучение и воспитание молодёжи на рабочем месте; взаимодействие учебных заведений разного уровня образования с предприятиями и организациями, а также подготовку наставников.

Примечательно, что в преобладающем большинстве работ период 1990-х гг. представлен, с одной стороны, как период утраты наставничества, его исторических форм и достижений прежних эпох, с другой – как исторический шанс рождения современных форм наставничества на качественно новых основаниях в самых разных сферах жизни общества.

Важно отметить, что исследование, посвящённое историческим и современным формам наставничества и представленное в данной монографии, проведено в 2023 г., объявленном Указом Президента Российской Федерации от 27.06.2022 Годом педагога и наставника.

## РАЗДЕЛ I. Исторические формы наставничества в России

Исторические формы наставничества отражают исторический аспект развития наставничества, которое осуществлялось в самых разных сферах жизни и деятельности людей в далёком и не очень далёком прошлом.

Наставничество является общественно значимой деятельностью, имеющей глубочайшие историко-антропологические и социокультурные корни. Это один из древнейших социальных институтов человечества, возникший на заре существования homo sapiens – человека разумного.

Наши далёкие предки создавали новые виды орудий труда, придумывали новые способы охоты, применяли на практике полезные свойства лекарственных растений, предсказывали погоду, а главное – передавали из поколения в поколение накопленный опыт выживания в окружающей природной и социальной среде. В результате деятельности первых наставников появился собственно человеческий, надприродный способ регулирования поведения – культура, культурная память, культурный опыт сообщества, благодаря которым развитие человечества пошло быстрыми темпами. Антропогенез уступил место социо- и культурогенезу.

Из той очень далёкой эпохи в нашу жизнь пришла ценность наставничества как характерная особенность собственно человеческих отношений, которые построены на принципах социальной солидарности и взаимопомощи, уважения к старшим и более опытным. Межпоколенное взаимодействие через научение, при котором человек социализируется в социуме, – одно из важнейших условий выживания и сохранения идентичности социума на протяжении жизни многих поколений. На этом древнейшем фундаменте строятся все последующие исторические формы наставничества.

Исторические формы наставничества в России в значительной степени зависели от характера конкретного исторического периода и соответствующих ему культурно-исторических эпох – эпохи средневековой Руси-России, Российской империи в Новое время, России – СССР в советский период (1917–1991 гг.), а также современной России (1990 г. – настоящее время).

История наставничества и становления его форм позволяет понять не только особенности этого явления в прошлом и настоящем, но и определить систему ценностных и нравственных ориентиров в сфере наставничества. Они зарождаются в традиционном обществе под воздействием религиозных и этнических духовно-нравственных ценностей. В дальнейшем система ценностей и представлений о наставничестве утверждается в модернизированном обществе на светской основе под влиянием промышленной революции, развития

техники и технологий, науки и образования, смены мировоззренческих и идеологических ориентиров. И, наконец, история наставничества позволяет увидеть традиционные черты в тех инновациях, которые интенсивно развиваются в условиях информационной революции, цифровизации образования в современном российском информационном обществе.

## **Глава 1. Наставничество в средневековой Руси-России (XI–XVII вв.). Традиции наставничества у народов России**

### **1.1. Историко-культурный фон становления традиционных форм наставничества в средневековой Руси-России. Традиции наставничества в культурах народов России**

В эпоху Средневековья религиозно-культурная идентичность являлась важнейшей формой идентичности человека. Средневековье – это эпоха становления, развития и взаимодействия различных религиозно-культурных миров – христианского, исламского, индo-буддистского и конфуцианско-буддистского, эпоха определяющего влияния религии, церкви и духовных авторитетов на жизнь людей.

Религиозные идеалы, духовно-нравственные ценности и ориентиры в значительной мере определяли образ жизни и повседневность людей, их мировоззрение, включая смысл жизни, представления о добре и зле, о грешном и праведном, об истории человечества. Они сказывались на взаимоотношениях церкви и власти, на общественных и политических отношениях, на контактах и конфликтах между народами, на приоритетах в обучении и воспитании подрастающего поколения. Религиозные идеалы отражались и на представлениях о наставниках и наставничестве, его целях, содержании, успешных практиках.

В религиях спасения прослеживается мысль о том, что следование религиозным канонам способно помочь человеку качественно изменить свою жизнь к лучшему, но не в этой, временной земной жизни, а в следующей, вечной. Ведут людей к этой новой жизни Великие Учителя и их последователи, так как сам человек без мудрых наставников едва ли способен найти правильный путь к спасению.

В традиционных религиях России необходимость наставничества входит в догматы веры, почтительное отношение к наставнику культивируется с детства. Ведь он помогает верующему найти правильный жизненный путь в религиозном смысле.

Так, для *христианина* это путь в Царство Божие. Христос своими проповедями наставлял на путь истинный апостолов («апостол» – «посланный исполнять порученное») и верующих, передавал священное знание о том, как вести земную жизнь, чтобы спасти бессмертную душу. Иисус Христос был духовным наставником христиан. Впоследствии роль утверждения высоких нравственных

идеалов в неокрепших душах прихожан и послушников, детей и юношества выполняли монахи и священнослужители, которые становились духовными наставниками. Наставничество воспринималось как духовное наставление в вере и праведности ради спасения души. Ведь смысл жизни средневекового христианина – вырваться из пут мира земного и обрести бессмертие в единении с Творцом. Страшный грех – гордыня, вера в силу собственного разума, в возможность самому отыскать пути к спасению.

В *исламе* правильный путь к Аллаху – тарикат – направлен на развитие в человеке внимания к внутренней, духовной стороне богослужения, чтобы за внешней обрядовостью не потерять истинной цели своих усилий. Мусульмане считают, что распознать в себе грехи самодовольства, гордыни, зависти, тщеславия, тем более избавиться от них, верующий самостоятельно не может. Ему обязательно нужен духовный наставник – устаз, который помогает понять суть ислама и применить его положения в повседневной жизни. Арабская поговорка гласит: «Человека, у которого нет шейха, ведущего его по правильному пути, шайтан ведёт по своему губительному пути». Устазы – это религиозные деятели, получившие полноценное исламское образование и заслужившие праведной жизнью право преподавать и быть духовными наставниками.

В *иудаизме* наставничество рассматривалось как инструмент поддержания миропорядка, укрепления основных принципов иудаизма. Наставничество связано с фигурой ребе – раввина («реббе» – «учитель»), который является руководителем, духовным учителем и мудрецом для еврейского сообщества. Роль раввина заключается в просвещении, управлении и поддержке еврейского общества. Он является наставником, проповедником, блюстителем и толкователем религиозного закона, связующим звеном между прошлым и будущим, между Богом и людьми. Раввин играет ведущую роль в сохранении еврейской этноконфессиональной идентичности, помогает людям правильно понимать и применить божественные учения и законы в их повседневной жизни, поддерживая их на духовном пути и помогая достичь близости к Богу.

В *буддизме* используется аллегория маленького ребёнка, безнадежно блуждающего по тёмному лесу в поисках нужной тропы. В реальной жизни буддист также блуждает в бесконечной череде перерождений, желая выбрать на истинный путь. Помочь верующему может мудрый учитель – гуру, который знает, как выбраться из круга сансары и вступить на правильную тропу, ведущую в нирвану. Первым гуру был Будда. Постигнув истину, он передавал её своим приближённым, став Великим Учителем.

Помимо религиозно-культурной идентичности, человек эпохи Средневековья принадлежал к определённому сословию – группе

людей, имеющих одинаковое происхождение, положение в обществе, права и обязанности. Сословная принадлежность определяла образ жизни и мысли человека, ведущее занятие, особенности поведения в обществе. Высшими сословиями в эпоху Средневековья на Руси являлись знать (князья, бояре, позднее – дворяне) и духовенство, низшими – люди из простонародья (горожане, крестьяне). Представители различных сословий стремились передать своим потомкам знания, умения и навыки, ценности и смыслы, без которых они не смогут существовать в своём социокультурном окружении и выполнять свои сословные обязанности.

В условиях средневекового традиционного общества наставничество являлось важнейшим механизмом передачи любого опыта – сословно-профессионального, семейно-родственного, гендерного, этнокультурного, религиозно-культурного, а также опыта выживания в сложных природно-климатических условиях. «Делай, как я! Делай лучше меня!» – таков лозунг наставничества в традиционном обществе, сохранившийся до более поздних времён.

В русском языке понятия «наставник», «наставничество» происходят от древнерусского «настав», что означает «надбавка», «прибавка», «приращение», «рост», которые сопровождают сделку по даче взаймы чего-либо с возвратом в большем размере. С другой стороны, «наставить» означает «указать дорогу», «вести», «направлять», «научить чему-либо», «поставить на ноги».

Значение этих понятий, пришедших к нам из средневековой Руси-России, в определённой степени отражает современное понимание наставничества как приращение, обогащение опыта наставляемого, вместе с которым наставник формирует направление индивидуальной образовательной траектории на пути к определённой цели.

В традиционных культурах народов России понятие «наставничество» тесно связано с традиционными этическими ценностями, и прежде всего – с представлениями о необходимости уважительного, почтительного отношения к старшим как носителям ценного жизненного и трудового опыта, к профессии человека.

Богатейший фольклор народов России (древние обычаи, традиции, пословицы, поговорки) хранит в себе высоко нравственные житейские наставления и традиционные ценности русского народа. Эти ценности призывают человека быть честным, добрым, трудолюбивым, милосердным, сострадательным, чтить старших, осознать свой долг перед обществом, любить свой дом и свою родину.

В русском фольклоре мы встречаем пословицы о важности передачи опыта от человека к человеку («Нужно учить не рассказом, а работой и показом», «Умному слово пуще дубины», «Живое слово дороже мёртвой буквы»). В русских народных сказках, где задачей героя (например, Ивана-дурака) является преодоление препятствий и

достижение какой-либо цели, часто появляется персонаж (Серый волк), который передаёт знания, наставляет примером и поддерживает.

В *татарской этнокультурной традиции* трудовое и профессиональное воспитание рассматривается как основа нравственного воспитания человека и имеет черты непосредственного сходства с русской традицией наставничества. У татар существует резко отрицательное отношение к лени, тунеядству, неорганизованности, расхлябанности, неумению или нежеланию думать о будущем<sup>27</sup>. Одновременно с этим поощряется формирование таких качеств, как ответственность, готовность прийти на помощь, уважение к старшим и их опыту, умение и желание трудиться, развитые трудовые навыки. Поэт и мыслитель периода Казанского ханства Мухаммедьяр (конец XI – начало XVI в.) в своём произведениях «Тухфай мардан» («Подарок джигитов»), «Нуры содур» («Свет сердец»), «Насихат» («Наставление») подчёркивал морально-нравственное превосходство людей труда, честно зарабатывающих на жизнь и знающих цену хлеба насущного.

Уважение к старшим как одно из важнейших требований нравственности у *чеченцев и ингушей* признаётся высшим достоинством личности. Молодёжи издавна передаётся, что следует выполнять просьбы и поручения старших, необходимо помогать в работе, в жизни, друг другу. В недалёком прошлом любой старший по возрасту мог сделать замечание молодым за неправильное поведение<sup>28</sup>. Обычай трудовой взаимопомощи у этих народов уходит корнями в глубокую старину. Крестьяне связывались одной верёвкой, чтобы выкосить на отвесном склоне горы траву; всем селом отвоёвывали у гор участки под посевы.

У *дагестанских народов* почтение к старшим – закон гор. У них так же, как и у *калмыков*, когда входит старший, младший встаёт. Любой старший имеет право сделать замечание младшему, и тот не обидится и не ослушается<sup>29</sup>. Когда старшие разговаривали, младшие в разговор не вступали. Эта традиция нашла своё выражение в таких калмыцких

---

<sup>27</sup> Зайдуллина Н.Н. Трудовое воспитание как основная проблема в татарской народной // Теория и практика образования в современном мире: материалы II МНК (Санкт-Петербург, ноябрь 2012 г.). СПб.: Реноме, 2012. С. 31–33. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/64/2809/>

<sup>28</sup> Саракаева А.Х. Традиции и обычаи чеченцев как этнопедагогические принципы воспитания молодого поколения: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Грозный, 2013. 168 с.

<sup>29</sup> Обычаи и традиции народов Дагестана – уважение к старшим. МБУ «Центр традиционной культуры народов России» (г. Каспийск, Республика Дагестан). URL: <http://kaspisk.mahctknr.ru/2019/01/17/обычаи-и-традиции-народов-дагестана/>

поговорках, как «Старшего брата уважай на аршин, а младшего – на вершок»; «У человека есть старшие, а у шубы – воротник»<sup>30</sup>.

Примером наставничества у многих народов Кавказа было аталычество (от тюрского «аталык» — «названный отец»), напоминавшее кормильство у древнерусских князей. Суть аталычества заключалась в передаче маленьких детей на воспитание из одной семьи в другую, которая нередко принадлежала к иному роду или даже народу. После достижения совершеннолетия дети возвращались в свою прежнюю семью, а родители устраивали праздник в честь наставника, который много лет проявлял заботу об их ребёнке как о своём собственном. Этот обычай не только способствовал примирению враждовавших горских племён и народов, но и сближал их через изучение иного языка, постижение традиций и обычаев другого народа.

В бурятской этнокультурной традиции также большое внимание уделяется воспитанию подрастающего поколения, молодёжи. Методы, приёмы и средства воздействия на чувства, сознание и поведение молодых людей, используемые в системе народного воспитания бурят, – это разъяснение, пожелание, просьба, намёк, одобрение, благодарность, упрёк, похвала. Уважительное отношение к внутреннему миру подопечного, наличие положительной оценки, психологическая поддержка, внимание к наставляемому, стремление создать переживание эмоционального благополучия, при которых личность чувствует себя нужной, значимой, – характерные черты бурятского воспитания<sup>31</sup>. Здесь отсутствуют меры воздействия, унижающие человеческое достоинство, что хорошо коррелирует с практиками современного наставничества. Поведенческая культура бурят исходит из того, что старшие должны быть примером и образцом для молодёжи, обладать авторитетом, на основе которого они получают право давать наставления и советы.

## **1.2. Духовное наставничество на Руси: наставление в смыслах христианской истины**

Духовное наставничество на Руси возникло с принятием христианства, с появлением первых священнослужителей и монахов,

---

<sup>30</sup> Захаров Б.А. О калмыцком воспитании. Культура официального сайта Калмыцкого общественного фонда «Национальное достояние» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nutug.ru/kulitura/zaharov4.htm>

<sup>31</sup> Жимбаева Ц.Ч. Особенности и сущность принципа природосообразности в бурятской этнической культуре // ИСОМ. 2014. № 6–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-suschnost-printsipa-prirodosoobraznosti-v-buryatskoy-etnicheskoy-kulture>

хотя сведения о духовных наставниках у князей и знатных русичей были известны задолго до этого.

Наставническая деятельность на Руси понималась прежде всего как «душевное строение», помощь христианину в овладении христианскими добродетелями, необходимыми для спасения души. Смысл усилий наставников сводился не к развитию разума, а к приобщению человека к Богу путём познания (умопостижения) и совершения дел (образа жизни).

Духовное наставничество предполагало совместное прохождение пути наставника с подопечным по дороге жизни. Цель духовного наставничества состояла в приобретении наставляемым духовного опыта, который приводит к реальным изменениям в жизни ученика. Ученик, усвоивший знания, которые передавал ему духовный наставник, получал возможность самостоятельно воплощать их в своей повседневной жизни.

Утверждать, что духовные наставники были первыми наставниками на Руси, нельзя. В языческий период старейшины из поколения в поколение передавали знания и навыки, помогающие молодёжи выживать в суровой природе и взаимодействовать в социуме, сражаться на войне и быть успешными на охоте, воспитывать детей и вести домашнее хозяйство. Но эти знания и навыки носили прикладной характер и касались исключительно земного существования людей.

В отличие от языческих времён православные духовные наставники задавали высокие духовно-нравственные идеалы поведения людей в земной жизни ради спасения в жизни загробной, вечной. Духовные практики строились прежде всего на глубоком самонаблюдении и самопознании учеников. Учителя-мудрецы учили отличать грешное от праведного, открывали смыслы Истины, Добра, Любви и Красоты.

Это была работа на будущее, результаты которой отложены, но крайне важны для человека. С того времени основу наставничества составляют идеалы самосовершенствования личности, её духовного преображения, ответственности наставника за результаты обучения своего ученика<sup>32</sup>.

Именно духовное наставничество сформировало представление об образовании и образованности как восхождению человека к образу Божьему, к Первообразу, как проявлению в человеке образа Божьего. Практически каждый князь, а впоследствии и царь имел своих

---

<sup>32</sup> Храмова Н. Духовное наставничество – основа и идеал истинного учительства на Руси [Электронный ресурс]. URL: [https://ruskline.ru/monitoring\\_smi/2013/05/11/duhovnoe\\_nastavnichestvo\\_osnova\\_i\\_ideal\\_istinnogo\\_uchitelstva\\_na\\_rusi/](https://ruskline.ru/monitoring_smi/2013/05/11/duhovnoe_nastavnichestvo_osnova_i_ideal_istinnogo_uchitelstva_na_rusi/)

духовных наставников, оказывающих влияние на проводимую ими политику как внутри страны, так и за её пределами.

Духовные наставники отличались мудростью и духовным авторитетом. Среди них особенно выделялись *преподобные и подвижники*. Преподобные жили в монастырях и пустынях, посвящали свою жизнь молитве, духовному самосовершенствованию, аскезе, оказывали духовную помощь страждущим. Подвижники, будучи монахами, вели мирскую жизнь или уходили в отдалённые места и занимались духовными практиками. Они являлись духовными авторитетами для простых людей, для высшего духовенства и представителей власти.

Как взаимодействовали между собой духовный наставник и наставляемый послушник? Для преподобных и подвижников был характерен сердечный порыв, искреннее желание помочь своими наставлениями подопечному, а для учеников – добровольное принятие роли наставляемого, вера в безусловный авторитет своего наставника, безграничное доверие к нему и его духовному опыту. Духовный наставник и послушник составляли диаду, в которой существовала теснейшая человеческая связь. Взаимодействие духовного наставника и наставляемого послушника являло собой единый духовный процесс: оба радовались успехам и победам, оба сокрушались в минуты огорчения и неудач. Духовный наставник улавливал внутренние движения послушника и воздействовал на них, управлял ими, делая внутренний мир послушника частью своего собственного. Именно духовная связь учителя и ученика являлась залогом успешности наставничества.

Особую роль в духовном наставничестве на Руси играло *старчество* – монашеский институт окормления, который предполагал духовное руководство старца над монахом-учеником. На Русь египетская традиция старчества пришла через Афон, центр старчества с X в. Старчество на Руси связано с именем преподобного Антония Печерского (XI в.), жившего отшельником в пещере, отказавшегося от всех материальных благ и посвятившего себя духовным практикам. Впоследствии к нему потянулись ученики, сформировавшие монашескую общину. Так возник Киево-Печерский монастырь, оказавший огромное влияние на духовную жизнь древних русичей.

Старец – не обязательно глубокий старик, но старший по возрасту и более опытный в духовном плане, разбирающийся в вопросах спасения души. Старцы являлись продолжателями дела преподобных и подвижников, осуществляли наставничество в монастырях, в скитах и пустынях; наставляли, как правило, монахов, реже – мирян.

Яркий пример духовного наставничества – деятельность святителей земли Русской в XIV в. Это было время интеллектуального подъёма Руси и подвижнической деятельности монашества. С именами

святителей, как правило, связано возникновение крупнейших и наиболее влиятельных монастырей Руси, которые превращались в духовные центры нарождающегося государства. Если с XI по XIV в. на Руси возникло около 90 монастырей, то только в XIV в. и только в Северо-Восточной Руси открылось 80 новых монастырей. Если за 100 лет с 1240 по 1340 г. на Руси появилось только около 30 новых монастырей, то за столетие с 1340 по 1440 г. последователи Сергия Радонежского основали ещё 150 новых монастырей в отдалении от городов<sup>33</sup>. До конца XVI в. на территории только Московского государства насчитывалось уже 440 монастырей<sup>34</sup>.

Одним из наиболее известных, почитаемых и влиятельных старцев на Руси был преподобный Сергий Радонежский (1314–1392 г.), выдающийся духовный авторитет, образец нравственной чистоты и мудрый общественно-политический деятель<sup>35</sup>.

Сергий Радонежский проповедовал благочестие, трудолюбие, праведный образ жизни, стремление к духовному сплочению и самосовершенствованию; твёрдо стоял на том, что политическая крепость прочна только тогда, когда держится на силе нравственной. Сергий подавал пример высочайшего человеколюбия, скромности и бескорыстия, проводил последовательный курс на духовно-нравственное оздоровление монашеского сообщества.

Сергий Радонежский и его брат Стефан Московский основали около десятка новых монастырей, наиболее известным из которых является Троицкий монастырь (ныне – Троице-Сергиева лавра). Они на собственном примере доказывали, что в тяжкую годину необходимо преодолевать эгоизм и распри во имя общего благого дела. По преданию, преподобный Сергий Радонежский благословил на ратный подвиг великого князя московского Дмитрия Ивановича, после победы в Куликовской битве (1380 г.) прозванного Донским; дал ему двух лучших монахов-воинов – Александра Пересвета и Андрея Ослябу.

Сергий Радонежский воспитал блестящую плеяду учеников и последователей, среди которых был Стефан Пермский.

Святитель Стефан Пермский (ок. 1340–1396 г.), как и его духовный наставник, закладывал духовно-нравственные основы зарождающегося многоэтничного Русского государства в условиях ордынской

---

<sup>33</sup> Ключевский В.О. Значение преп. Сергия Радонежского для русского народа и государства // Жизнь и житие Сергия Радонежского. М.: Сов. Россия, 1991.

<sup>34</sup> Любавский М.К. Историческая география России в связи с колонизацией. СПб.: Издательство «Лань», 2000. С. 145. (Серия «Учебники для вузов. Специальная литература»).

<sup>35</sup> Борисов Н. С. Сергий Радонежский. М.: Мол. гвардия, 2009. С. 298; Борисов Н. С. «И свеча бы не угасла...»: исторический портрет Сергия Радонежского. М.: Мол. гвардия, 1990. С. 300.

зависимости<sup>36</sup>. Стефан был великим миссионером Древней Руси, способствовал тому, что русская цивилизация продвинулась далеко на восток за счёт распространения православия на уральские финно-угорские народы. На основе кириллицы, греческого, тюркского алфавитов и зырянских рун он создал древнепермское письмо для языков коми-пермяков и коми-зырян (1372 г.); перевёл на их языки основные церковные сочинения. Стефан Пермский строил церкви и монастыри, в которых ставил священников из зырян, ввёл богослужение на зырянском языке. Во время неурожая снабжал зырян хлебом, облегчал им подати, защищал от нападений других племён, ходатайствуя за них в Москве. В результате его деятельности Московская Русь укрепила своё полиэтничное христианское основание. Именно иконой Спаса Нерукотворного, с которой Стефан Пермский пришёл на Пермскую землю, Пётр I в 1703 г. освятил основание Санкт-Петербурга.

Святитель Алексей (ок. 1292/1293–1378 гг.) – митрополит Киевский и всея Руси, под мудрым руководством которого возрос государственный и полководческий талант московского князя Дмитрия Ивановича, будущего Донского (умирающий князь Иван Красный назначил митрополита Алексея опекуном девятилетнего княжича Дмитрия). Алексей сыграл значительную роль в установлении духовного единства Руси, преобразовал монастыри в центры христианского благочестия, живущие на принципах христианской общины<sup>37</sup>. Он улаживал споры между князьями, увещевал их и тихими беседами, и страстными речами, побуждая к объединению в борьбе с ордынцами. Алексей был канонизирован в лике святителя Русской православной церкви.

Изображения преподобного Сергия Радонежского, святителя Стефана Пермского, святителя Алексея на памятнике в честь 1000-летия Руси в Великом Новгороде отражают огромную роль святителей Руси как духовных наставников власти и народа.

Преподобный Нил Сорский (ок. 1433–1508 гг.) – православный святой, основавший монашескую общину на реке Сось, вошедшую в историю под названием обители заволжских старцев. Нил придерживался взглядов нестяжательства, согласно которым монашество начинает деградировать вследствие владения любым имуществом. Монастыри, по мнению Нила, должны содержаться за счёт казны. В обители заволжских старцев монахи не имели общего имущества и не вели общего хозяйства. Каждый монах обеспечивал

---

<sup>36</sup> Святитель Стефан Пермский. К 600-летию со дня преставления / Под ред. Г.М. Прохорова. СПб., 1995.

<sup>37</sup> Борисов Н.С. Русская церковь в политической борьбе XIV–XV вв. М., 1986. 207 с.

себя своим трудом и большую часть времени молился, подавая пример мирянам.

Митрополит Московский и всея Руси Макарий (1482–1563 гг.), будучи новгородским и псковским архиепископом, организовал реставрацию старинных икон и церквей, фресок и иконостасов. Вокруг Макария собирались переводчики греческих и латинских книг, авторы житий святых, летописцы. Позднее Макарий был инициатором распространения книгопечатания, а также созыва церковных соборов для обсуждения вопросов канонизации святых<sup>38</sup>. В числе первых на Московском соборе 1547 г. был канонизирован в лике святых благоверных чудотворцев князь Александр Невский.

С тех времён духовно-нравственный аспект неизменно присутствует в качестве важнейшего компонента наставнической деятельности. Понятие «наставник» как примера для подражания, Учителя с большой буквы ассоциировалось с высоким авторитетом, уважением и почитанием носителя этого высокого звания, указывающего путь к истине. Наставник раскрывал высшие духовные смыслы и ценности в деятельности подопечных, учил видеть главные цели, к достижению которых следовало стремиться.

Старчество со временем вышло за рамки собственно монашеского института, сохранив представления о том, каким должен быть наставник. Модель общения «более опытный – менее опытному» и методы духовного наставничества проникли в другие сферы жизни и оказали значительное влияние на развитие наставничества в системе светского образования.

С того времени в систему образования пришли традиция учительства как особого вида духовной деятельности, как особой миссии, специфической деятельности, способствующей обретению смысла жизни и устройству внутреннего мира человека; традиция духовной связи между учителем и учеником; традиция решения смысложизненных проблем, без которых невозможен личностный рост участников наставнической деятельности.

Наличие духовного начала в образовании в целом и в наставничестве в частности способно поддержать инновационные процессы в российском образовании и вывести его на качественно новый уровень.

### **1.3. Княжеские поучения как форма наставничества**

---

<sup>38</sup> Смолич И.К. Русское монашество. М.: Церковно-научный центр «Православная энциклопедия», 1997. 607 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://na5ballov.pro/lib/relig/9551-smolich-ik-russkoe-monashestvo.html>].

Поучение – один из самых популярных жанров наставления на Руси в эпоху Средневековья. Поучения, как правило, были призваны формировать систему нравственных ценностей подрастающего поколения через передачу ему жизненного опыта наставника. В поучениях отражается идеальная модель выполнения человеком своих сословных обязанностей и повседневного поведения<sup>39</sup>. Поучения имели общечеловеческий характер и большое общественное значение для современников. Поучения составлялись князьями, представителями духовенства и некоторыми другими категориями населения. Как правило, у поучений имелись конкретные адресаты.

Чаще всего поучения посвящались воспитанию детей, которым прививались христианские ценности. В отличие от духовного наставничества поучения князей и бояр своим детям или родственникам касались не только передачи духовно-нравственных ценностей, но также их подготовки к своим сословным обязанностям – управлению княжеством и людьми, военному делу, осуществлению правосудия, сбору налогов, строительству соборов, паломничеству к святым местам.

Поучения в форме писем содержат практические советы по налаживанию отношений внутри семьи, по осуществлению контактов с соседями, преодолению конфликтов, распределению земель между наследниками и т. д.

Пример тому – письмо-завещание князя Ярослава Мудрого к своим сыновьям (1054 г.). Многими учёными авторство Ярослава ставится под сомнение и приписывается монахам-летописцам, которые могли слышать слова князя перед смертью. Некоторые строки из письма: «Вот я ухожу с этого света, дети мои. Сохраняйте между собой любовь, потому что вы братья по отцу и матери. Если будет любовь между вами, то Бог будет присутствовать среди вас и покорит вам ваших неприятелей, и вы будете жить в мире. Если же вы будете жить в ненависти, в распри, в междоусобиях, то погибнете сами и погубите землю своих отцов и дедов, которую они отыскиали трудом своим великим. Живите мирно, служа брат брату. Вот таким образом поручаю я вместо себя престол старшему сыну моему и брату вашему Изяславу – Киев. Его слушайте, как слушали меня, и тот пусть будет вам вместо меня. Святославу даю Чернигов, а Всеволоду – Переяславль, а Игорю – Владимир и Вячеславу – Смоленск»<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Чекрызова А. С. Древнерусские поучения: специфика жанра // Молодой учёный. 2018. № 21 (207). С. 425–427. URL: <https://moluch.ru/archive/207/50709/> (дата обращения: 10.10.2023).

<sup>40</sup> Цит. по: Орлов А.С. Древняя русская литература XI–XVII вв. // Лекция XII. Поучения детям Ярослава и Владимира Мономаха. [Электронный ресурс].

В поучении Ярослава Мудрого чётко прослеживаются христианские заповеди мира, добра и любви между братьями и описываются последствия их нарушения.

В известном поучении князю Олегу Черниговскому Владимир Мономах предстаёт перед нами глубоко верующим христианином, образованным, литературно одарённым писателем, мудрым государственным деятелем, храбрым воином и любящим отцом восьмерых сыновей и четырёх дочерей.

Письмо написано по поводу трагической гибели сына Мономаха, 16-летнего Изяслава, от руки князя Олега Черниговского, но оно не призывает к кровной мести «око за око», а предлагает путь к христианскому примирению через покаяние, чтобы не мстить и не губить земли Русской. «Когда перед тобою убили дитя моё и твоё, – пишет Мономах, – то, увидевши его кровь, увидев тело его, увянувшее, как новый цветок, сказать бы тебе, стоя над ним в раздумьях: увы, что я сделал? Дождавшись его безумства, ради кривды призрачного этого света, причинил я себе грех, а отцу и матери слёзы... Следовало бы тебе покаяться, а мне написать грамоту утешительную...»<sup>41</sup>

«Поучение князя Владимира Мономаха детям» выходит за рамки наставления членам княжеской семьи и касается каждого человека, который ознакомился с ним. Мономах был едва ли не самым последним князем, который всеми силами скреплял единство Руси. В своём «Поучении» мудрый политик ратует за приоритет интересов единого государства и предостерегает своих детей от участия в жестоких княжеских расправах, ставших привычными в большой семье князей Рюриковичей.

В соответствии с жанром поучения Владимир Мономах начинает свою проповедь с общих рассуждений о человеколюбии и милости Божьей, о необходимости победы над вселенским злом, залогом чему красота и гармония созданного Богом мира, а заканчивает предостережением потомкам от самовосхваления и гордыни.

В основе наставления богатый жизненный опыт княжеского служения Мономаха родной земле, которую он любил беззаветно. Князь Владимир страдал от того, что своекорыстные интересы отдельных Рюриковичей наносили ущерб Руси, навлекая на неё полчища половецких ханов. Он осуждал междоусобные распри и

---

URL: <https://www.zaumnik.ru/drevnerusskaja-literatura/pouchenie-detjam-jaroslava-i-vladimira-monomakha.html>

<sup>41</sup> Цит. по: Орлов А.С. Древняя русская литература XI–XVII вв. // Лекция XII. Поучения детям Ярослава и Владимира Мономаха. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zaumnik.ru/drevnerusskaja-literatura/pouchenie-detjam-jaroslava-i-vladimira-monomakha.html>

призывал князей заботиться о благе, безопасности и процветании государства, обеспечивая мир и покой своим подданным.

В «Поучении» Владимир Мономах проявляет истинное христианское смирение и благочестие: «Научись, истинный христианин, быть делателем благочестия. Научися управлять очами, удерживать язык, смирать ум, поработать тело, обуздывать гнев, иметь помысел чистый и побуждение к добрым делам, Господа ради. Если обижают тебя – не мсти, ненавидят или гонят – терпи, если хулят – благословляй»<sup>42</sup>.

Согласно христианской морали, Мономах требовал уважения к церкви, соблюдения религиозной обрядности, защиты сирот и вдов, совершения добрых дел, включая покаяние, молитву и раздачу милостыни. По мнению князя, любовь к людям, отзывчивость к их бедам и страданиям, почтительность к старшим, приветливость к сверстникам, справедливость являются признаками добропорядочного христианина. Важным благим делом князь считал образование, ставя в пример своего отца, который знал пять иностранных языков. Владимир Мономах наставлял детей быть трудолюбивыми, заниматься охотой, которая закаляет и душу, и тело, понимал труд прежде всего как воинский подвиг.

Главным пороком Мономах считал лень: «Леность бо всему мати: еже уметь, то забудешь, а его же не умеешь, а тому ся не учить»<sup>43</sup>; предостерегал от лжи, пьянства и блуда. Мономах говорил о необходимости навесить больного, проводить в последний путь покойника, ибо все смертно. Отношения в семье строить на взаимной любви и уважении мужа и жены, но не давать жене власти над собою.

Исторической формой княжеского наставничества на Руси было и так называемое кормильство – передача княжеских детей на воспитание, полное содержание и попечение в семье других князей или бояр. Наставника выбирали по способности обеспечить особое воспитание, связанное с его исключительными умениями. Например, сын Мономаха Юрий Долгорукий воспитывался и обучался суздальским воеводой Георгием Шимановичем. В условиях

---

<sup>42</sup> Состояние просвещения в русских княжествах в XIII–XVI вв. //Лекция 5. Исторические и социокультурные особенности становления и развития образования в России. Образование в допетровской Руси. [Электронный ресурс]. URL: [https://studopedia.net/5\\_51135\\_sostoyanie-prosveshcheniya-v-russkih-knyazhestvah-v-XIII-hVI-vv.html](https://studopedia.net/5_51135_sostoyanie-prosveshcheniya-v-russkih-knyazhestvah-v-XIII-hVI-vv.html)

<sup>43</sup> Цит. по: Состояние просвещения в русских княжествах в XIII–XVI вв. / Лекция 5. Исторические и социокультурные особенности становления и развития образования в России. Образование в допетровской Руси [Электронный ресурс]. URL: [https://studopedia.net/5\\_51135\\_sostoyanie-prosveshcheniya-v-russkih-knyazhestvah-v-XIII-hVI-vv.html](https://studopedia.net/5_51135_sostoyanie-prosveshcheniya-v-russkih-knyazhestvah-v-XIII-hVI-vv.html)

нарастающей раздробленности Руси это был путь приобретения верных соратников в противостоянии недругам.

Между духовным наставничеством и поучениями, адресованными княжеским потомкам, много общего: основа на принципах христианского вероучения и морали, написание церковным стилем, использование в качестве примеров библейских сюжетов или аналогий с ними из реальной жизни людей. Это объясняется характером культурно-исторической эпохи Средневековья, его направленностью на достижение религиозных идеалов.

#### **1.4. Наставничество в русской трудовой артели**

Одним из важнейших духовно-нравственных источников представлений о наставничестве в России является традиция православной этики труда. Её характерными чертами были такие мотивы труда, как высший смысл, общее благо, духовные ценности, коллективизм; понимание, что степень совершенства определяют именно внутренние, духовные качества человека, а не внешние параметры (социальное положение, доход, размеры имущества, как, например, в протестантизме).

Традиционная православная коллективистская трудовая этика требует безвозмездно отдавать часть труда на общее благо. Помощь слабым и страждущим является особо почитаемой добродетелью, в то время как нежелание решать проблемы нуждающихся, отстающих и слабых рассматривается как вызов обществу, как гордыня, не имеющая смысла. Согласно православной традиции, всех ожидает либо коллективное спасение, либо коллективная гибель; в одиночку спастись невозможно.

Православная этика труда самым непосредственным образом повлияла на отечественный опыт наставничества в профессиональной деятельности. Одним из источников формирования традиций наставничества являлась система взаимоотношений, сформировавшаяся в русской трудовой артели (строительной, рыболовецкой, бурлацкой, фабрично-заводской, золотодобывающей, промысловой, творческой, например артель художников-передвижников, и т. д.). Русские трудовые артели, их договоры на подряд фиксируются в исторических документах со времён Средневековья. В дореволюционных артельных договорах, как правило, было записано: «Служить делу честно, добропорядочно, совестливо»<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Васильев С.А. В хорошей артели все при деле. Из истории артельной организации труда в России. // Журнал «Саморегулирование & Бизнес». № 5 (13). 2011. С. 74–77.

Артель являлась своеобразным социальным институтом. Члены артели были связаны круговой порукой: каждый из них солидарно ручался за всех, а все – за каждого. Были развиты такие коллективистские черты и качества личности, как: взаимопомощь, взаимовыручка, коллективная ответственность за успех общего дела, восприятие артели как второй семьи, подвижническое желание помочь отстающим и начинающим, доверительные товарищеские и дружеские взаимоотношения, участие в общественной жизни и жизни семей членов артели (свадьбы, праздники, крестины, похороны, поминки, в которых участвовали все артельщики с семьями). Часть заработанных денег шла в общественный фонд, из которого приобретали необходимые инструменты, сырьё и материалы, приспособления, помещения, склады, продовольствие, а в случае болезни или смерти кормильца поддерживали семьи.

Члены артели были равноправны, но разбивались на группы по степени мастерства и получали заработок в зависимости от принадлежности к конкретной группе. Меньше всего, до получения должной квалификации, зарабатывали ученики. Артель приставляла к ним опытных наставников, которые стремились передать новичкам профессиональные навыки и повлиять на формирование соответствующих моральных и духовно-нравственных качеств. Уважение к старшим, их опыту, трудовым навыкам красной нитью проходило через сознание подопечных.

Наставничество в русской трудовой артели способствовало закреплению определённых морально-нравственных устоев во взаимоотношениях между работниками в трудовом коллективе. Позже эти качества были перенесены на отношения в производственных бригадах советской эпохи, например в бригадах с использованием бригадного хозрасчёта и бригадного подряда, а также в другие сферы деятельности и коллективы работников, в том числе и в педагогические коллективы образовательных организаций.

Наставничество в русской трудовой артели тесно связано с другими историческими формами наставничества эпохи Средневековья через православную этику труда, т. е. через религиозные основания, позволяющие человеку обрести Царство Божие независимо от того, к какой сословной группе он относится.

### **Выводы к Главе 1**

Таким образом, анализ исторических форм наставничества на территории Руси-России в эпоху Средневековья позволяет сделать следующие выводы.

– Наставничество является одним из древнейших социальных институтов человечества, служащим социализации человека,

поддержанию преемственности поколений и сохранению культурной идентичности социума.

– В эпоху Средневековья, как и в эпоху древности, наставничество было важнейшим механизмом передачи социокультурного опыта – сословно-профессионального, семейно-родственного, гендерного, этнокультурного, религиозно-культурного и опыта выживания в сложных природно-климатических условиях.

– Исторические формы наставничества в эпоху Средневековья (XI–XVII вв.) развивались под влиянием традиционных религий России и связанных с ними традиционных российских духовно-нравственных ценностей.

– В христианстве, исламе, буддизме и иудаизме *духовное наставничество выделяется в особый вид учительской деятельности*, направленный на становление духовности. Духовное наставничество повлияло и во многом предопределило смыслы, ценности, методы наставнической деятельности в других сферах жизни общества, заложило образы идеального наставника и наставляемого.

– Следуя христианскому учению и морали, русские монахи формировали систему воспитания нравственности, стремления к духовному сплочению, трудолюбия, смирения и благочестия подрастающего поколения.

– Исторические формы наставничества имели также сословный характер и отражали специфику потребностей традиционного общества. Наставничество могло быть коллективным и индивидуальным, прямым и опосредованным (способом поучений, наставлений, советов, рекомендаций).

– Традиции наставничества народов России, помимо религиозных ценностей, отражали специфические черты, формы, методы, неповторимые ценностные основания взаимодействия между поколениями; этнокультурные особенности, связанные с почитанием опыта старших, уважительным отношением к труду и профессии, традициям и обычаям семейного наставничества.

– Отличие российской традиции наставничества заключается в неприятии прагматического и утилитарного аспекта вне его связи с глубокими духовными и нравственными основаниями и смысложизненными ценностями.

## **Глава 2. Наставничество в России в эпоху Нового времени (XVIII – начало XX в.)**

### **2.1. Историко-культурный фон развития новых исторических форм наставничества (имперский период российской истории)**

Каков был историко-культурный фон эпохи, на котором развивались новые исторические формы наставничества в имперский период российской истории?

Российская империя XVIII – начала XX в. существовала в эпоху Нового времени. Новое время – это время постепенного разрушения традиционного феодального общества, формирования индустриального уклада в странах европейского Запада в ходе модернизации всех сторон жизни (политических, экономических, социальных, культурных). В Европе его называют эпохой модерна, который характеризуется отрицанием традиционных основ жизни, тягой ко всему новому, более совершенному и эффективному, устремлённостью в светлое будущее путём достижения конкретных практических целей.

В отличие от эпохи Средневековья Новое время – это период утверждения светских, нерелигиозных начал во всех областях жизни общества. Этот процесс вошёл в историю под названием «секуляризация»<sup>45</sup>. В странах Западной Европы на смену религиозной картине мира пришла научная картина мира, которая формировалась в ходе Великих географических открытий конца XV – XVI в., научной революции XVII–XVIII вв., а также под влиянием идей рационализма (от лат. ratio – «разум») и Просвещения. Рационалисты считали, что не церковные авторитеты, а разум способен отличить истинное знание от ложного. Учёные и философы становились новыми властителями дум, высшими авторитетами для образованной части общества. Из их среды выбирали наставников, контактами и общением с ними гордились. Умственное развитие стало одной из важнейших задач обучения детей и взрослых.

В странах европейского Запада появлялись академии наук, лаборатории и университеты, национальные библиотеки и музеи; издавались словари и энциклопедии, в неизведанные земли отправлялись экспедиции, велись метеонаблюдения. В ряде стран было введено всеобщее начальное образование.

Интерес к познанию мира, развитию разума, науки, образования стал приоритетным по отношению к воспитанию духовности, познанию Бога и бессмертной души человека. Религиозные догмы

---

<sup>45</sup> Секуляризация (от лат. saecularis – «светский, мирской») в социологии – это многослойное понятие, которое обычно обозначает переход общества от религиозных к нерелигиозным ценностям и институтам.

постепенно стали восприниматься как пережитки прошлого, источник заблуждений и невежества. Религия и церковные институты утрачивали прежние позиции, но оставались устойчивой морально-нравственной основой модернизирующегося общества.

Новое время – это эпоха постепенного складывания мировой цивилизации под непосредственным влиянием и при доминировании стран европейского Запада. Под влиянием Европы, как правило, вследствие военных поражений от европейских стран, в соседних и отдалённых неевропейских странах начался процесс европеизации – добровольного или вынужденного заимствования образцов западноевропейских форм военного дела, управления государством, политических институтов, техники и технологий, идеологической и общественной жизни, экономики, культуры и искусства, науки и образования, быта и повседневной жизни.

Цель европеизации для правительств неевропейских стран была чисто прагматическая – овладение адекватными способами успешного противостояния натиску и агрессии со стороны Европы. Однако под влиянием европейской культуры, образования, образа жизни и быта европейцев в незападных обществах начала формироваться прослойка людей, как правило, из правящей и господствующей элиты, которая стала проводником влияния стран Запада. Через эту прослойку в таких странах, как Российская империя, Османская империя, Япония и др., постепенно проникало и мировоззрение эпохи модерна, которое предполагало частичный разрыв с традиционными устоями жизни этих обществ в ходе модернизации.

После возвращения Великого посольства во главе с царём Петром Алексеевичем из Западной Европы (1698 г.) иноземные новшества в сравнительно короткие сроки видоизменили облик страны.

Пётр I постепенно выстраивал на месте православного царства с его «симфонией церковных и светских властей» нововременное светское абсолютистское государство-империю с развитым чиновничье-бюрократическим аппаратом, в значительной степени состоявшим из иноземцев и иноверцев или дворян, получивших образование на Западе. Пётр ликвидировал патриаршество и установил государственный контроль над церковной организацией и её собственностью; удалил православное духовенство от влияния на преобразования в стране; отделил от религии науку и образование, быт и повседневную жизнь социальных «верхов». Проблема европейского костюма или бороды – это не проблема моды, а вопрос идентичности. «Босое» лицо – признак европейца, «латинянина», и к этому нужно было стремиться.

Вместе с тем большое влияние на Петра I оказали православные духовные наставники: соратник царя обер-прокурор Святейшего Синода Феофан Прокопович и авторитетный в церковных кругах

митрополит Стефан Яворский. Они обосновывали неразрывность самодержавия и реформ в России. Православные идеалы стали составной частью идеалов воспитания добродетельного гражданина, сына Отечества.

Пётр I создавал рациональную модель управления империей, чтобы избавить её от непредсказуемости жизни династии. Он был уверен, что новое государство нужно строить сообразно заданным целям и образцам. В этом ему помогали соратники царя – «птенцы гнезда Петрова», для которых царь лично являлся наставником, и многочисленная армия чиновников.

При Петре I начала формироваться личность в европейском понимании, автономная от сословных, общинных, родственных, дружеских, территориальных и других связей и зависимостей, проистекающих из происхождения человека. Такими личностями стали дворяне, которые в приказном порядке изымались из своих семей, обучались за границей и служили Отечеству, получая за это гарантированное жалованье. На службе они вступали в социальные отношения, которые характеризовались функциональной зависимостью между людьми на безличной основе. Это гражданско-правовые, политические, должностные, профессиональные, служебные, экономические, идеологические, культурные и прочие отношения. Их невозможно было сформировать на основе традиций или опыта предков. Подготовку к выполнению новых ролевых функций должны были обеспечить новые исторические формы наставничества.

Пётр предложил ввести «кодекс чести» человека, в основе которого не происхождение или знатность рода, а таланты, личные достижения и заслуги в той или иной области или сфере жизни, полученные благодаря образованию и стремлению к карьерному росту. В 1722 г. для упорядочивания последовательности продвижения по службе была разработана система государственных чинов – Табель о рангах. Благодаря этому нововведению талантливые и способные представители других сословий получили шанс войти в элиту общества. Развитие талантов и способностей для карьерного роста не могли обеспечить ни духовные наставники, ни наставники в традиционных видах деятельности. Требовались новые исторические формы наставничества и новые наставники.

Пётр I создавал условия для формирования человека рационального типа, который противостоит человеку традиционного общества, полагающемуся на Бога, религиозные предписания, опыт предков, традицию. Рациональный человек живёт интересами земной жизни, отдаёт себе отчёт в её быстротечности и потому стремится как можно больше успеть, достичь, сделать и познать. Рациональный человек в мыслях и поступках руководствуется доводами разума, проектируя желаемые результаты и выбирая наилучшие способы их достижения.

Он восприимчив к новому, любознателен, свободен в мыслях и действиях. В избранной сфере деятельности рациональный человек интересуется опытом более образованных и успешных современников, которые становятся его наставниками.

При Петре I родилась социально-профессиональная форма идентичности человека. Впервые профессия отделяется от сословной принадлежности, образование перестаёт быть привилегией духовенства и дворянства и обретает светский характер. В стране открываются десятки учебных заведений, в которых учёные-наставники готовят образованных людей различных профессий и специальностей. В Москве – школы математических и навигационных наук, артиллерийская, инженерная и медицинская школы; в Санкт-Петербурге – инженерная школа и морская академия; при олонецких и уральских заводах – горные школы. Российские дворяне массово получали образование в европейских университетах.

В середине и второй половине XVIII в. в Россию проникают идеи Просвещения, и прежде всего идея общественного прогресса или движения к всеобщему счастью и благополучию человека в земной жизни. Путь к счастью, по мысли просветителей, лежит через торжество разума и знаний, развитие науки и образования. Идеал человека эпохи Просвещения – личность, смело отбрасывающая предрассудки, традиции, церковные авторитеты и опирающаяся на выводы учёных.

На годы правления Елизаветы Петровны (1741–1761 гг.) приходится расцвет деятельности Михаила Васильевича Ломоносова, учёного-естествоиспытателя, обладателя обширных знаний в различных отраслях науки и культуры, при активном участии которого был открыт Московский университет (1755 г.).

Пётр III указом «О даровании вольности и свободы всему российскому дворянству» (1762 г.) закрепил за помещиками право выбора между службой и отставкой, дал возможность стать «сельскими жителями» – «образцовыми» хозяевами своих имений. Согласно указу, дворянское сословие стало первым свободным (эмансипированным) сословием в России. Дворяне из заброшенных имений создавали «дворянские гнёзда». Мир дворянской усадьбы был островком светского общества, пространством разнообразного творчества, местом встреч с интересными людьми, торжеств, балов, званых ужинов, детских приключений. Домашние наставники помогали дворянским детям социализоваться в светском обществе.

Екатерина II провозгласила просвещённое правление и продолжение дел Петра Великого целью своего царствования. В России открываются училище при Академии художеств, Смольный институт благородных девиц, воспитательные дома для дочерей мещан, коммерческое училище. Екатерина II состоит в дружеской переписке с

французскими просветителями Вольтером и Дидро, которые ставили просвещённую государыню в пример европейским монархам. В России даже публиковались произведения Монтескьё, призывавшего к разделению властей. В 1760-е гг. Екатерина II проводит секуляризацию монастырской и церковной собственности на манер протестантских стран Запада. Но после подавления восстания Пугачёва императрица стала относиться к вольнодумству подозрительно. В России вводится цензура, многие просветители подвергаются преследованиям.

Европа для России оставалась сообществом народов, которые считались более передовыми, просвещёнными и цивилизованными. При Екатерине II не было такого засилья иностранцев, как при Анне Иоанновне, тем не менее наблюдалось такое парадоксальное явление, как отказ русского дворянства от родной культуры и языка. Знание немецкого и французского языков гарантировало успех при дворе, быструю карьеру и высокие награды.

В век Просвещения в российском обществе формируются противоположные социокультурные общности – просвещённая, европеизированная элита и традиционное простонародье. Элита видела в народной культуре пережитки патриархально-общинных устоев, способных затормозить прогрессивное развитие страны по западному пути.

В XIX в. в России под влиянием явлений в Западной Европе продолжается процесс эмансипации личности – освобождения от зависимости, угнетения, запретов и ограничений; уравнивания в правах людей, отличающихся своей сословной, религиозной, этнической, профессиональной принадлежностью. Этому служили различные идеологии общественного прогресса – либерализм, национализм, революционный демократизм, социализм, направленные на ликвидацию сословно-абсолютистских порядков, продвижение общества к более совершенному и справедливому состоянию.

Особой популярностью в среде российского дворянства пользовался либерализм<sup>46</sup>. Либеральные реформы в Российской империи проводились Александром I и Александром II («Освободителем») в начале и середине XIX в. Идеал либерализма – гражданское общество и правовое государство. Странниками либеральных реформ были декабристы, западники и славянофилы, либералы.

Наиболее успешными были реформы образования, оказавшие огромное влияние на возникновение новых исторических форм наставничества в Российской империи. Реформа 1802–1804 гг.,

---

<sup>46</sup> Либерализм – идеология общественного прогресса, в основе которой уважение к разнообразным гражданско-политическим свободам личности.

проведённая Александром I, заключалась в создании светской системы образования во главе с Министерством народного просвещения. Реформа, начатая 1864 г. (при Александре II), ликвидировала государственно-церковную монополию на просвещение и способствовала созданию единой сословной системы образования для всех граждан России.

Либерализму противостоял консерватизм (от лат. *conservo* – «сохраняю»), идеология которого заключалась в стремлении сохранить прежние порядки и традиционные устои жизни общества. Консерватизм отрицает общественный прогресс или слишком быстрые темпы его осуществления; он широко распространён в странах с сословно-абсолютистскими порядками. Консерваторы полагали существующие общественные устои богоданными – таков порядок, и его нельзя нарушать; все беды в обществе происходят от разрушения существующих порядков, от забвения традиций и обычаев предков; изменить своё место в обществе человек может благодаря личным талантам.

Представители консерватизма считали, что человек – это песчинка, неспособная изменить судьбу к лучшему собственными силами, ничто без семьи, общины, церкви, сословия; люди нуждаются в постоянном руководстве, опора в их жизни – вековые традиции и обычаи предков, прочная вера и христианская мораль.

Консервативные настроения усиливались как реакция на события, угрожающие существующим сословно-абсолютистским порядкам. После подавления восстания декабристов (1825 г.) и восстания в Царстве Польском (1830–1831 гг.) в придворных кругах Российской империи родилась консервативно-охранительная идеология «официальной народности» (1833 г.). Её автор – министр народного просвещения граф С.А. Уваров – выдвинул верную, с его точки зрения, формулу русской жизни на трёх основах. Во-первых, самодержавие как важнейший традиционный устой, стержневое, творческое начало в жизни общества. Во-вторых, православие как его нравственная основа. В-третьих, народность как символ единения царя с народом, залог социального мира в стране. Согласно теории «официальной народности», человек, покушающийся на самодержавие, подвергающий сомнению роль православной церкви, выступает против народных интересов.

XIX век нередко называют веком народной культуры и истории, так как в ходе Наполеоновских войн, после Отечественной войны 1812 г. и заграничного похода русской армии возросло национальное самосознание славянских и иных народов империи. Под влиянием романтизма, идеологии славянофилов и представителей разночинной интеллигенции усилился интерес к родному языку и литературе, к народной мудрости и народному искусству, к народным основаниям в

педагогике. Это обстоятельство оказало существенное влияние на развитие профессионального педагогического образования в России и возникновение новых исторических форм педагогического наставничества.

Так, в 1830–1850-х гг. в России всё большим авторитетом начинают пользоваться идеи славянофилов – представителей нецерковного религиозно-философского, литературного и педагогического течений русской общественной и философской мысли. Славянофилы ориентировались на выявление самобытности России, её качественных отличий от Запада, выступали за развитие особого русского пути, отличного от западноевропейского. Они разработали оригинальную национально ориентированную педагогическую теорию, направленную на то, чтобы в процессе обучения и воспитания молодое поколение воспринимало ценности, прежде всего, духовно-нравственные, выработанные их предками. Славянофилы считали, что западный человек развивается на принципах рационального, логико-технологического типа образованности, формального мышления, которые в конечном итоге ведут к распаду личности. В то же время для России более характерно понимание личности как целостности естественного ума и души, способной к внутреннему сосредоточению, интуиции, глубинному течению духовной жизни<sup>47</sup>.

Такие представители славянофилов, как А.С. Хомяков и И.В. Киреевский, сами не будучи педагогами, пробуждали общественное педагогическое движение, глубокий патриотический и научный интерес к национальным традициям воспитания и образования личности<sup>48</sup>. Их труды оказали большое влияние на педагогические идеи Н.И. Пирогова, К.Д. Ушинского, В.Я. Стоюнина, В.И. Водовозова и других педагогов.

Середина и вторая половина XIX в. ознаменована радикальными изменениями жизни в России в связи с либеральными реформами

---

<sup>47</sup> Куликов В.В. Познавать и жить цельным духом (славянофилы и образование) // Учёные записки ЗабГУ. 2009. № 4. (Серия «Философия, социология, культурология, социальная работа»). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poznavat-i-zhit-tselnym-duhom-slavyanofily-i-obrazovanie> (дата обращения: 01.12.2023); Париков О.В. Педагогические воззрения славянофилов и современная реформа российского высшего образования // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=23327> (дата обращения: 02.12.2023).

<sup>48</sup> Куликов В.В. Познавать и жить цельным духом (славянофилы и образование) // Учёные записки ЗабГУ. 2009. № 4. (Серия «Философия, социология, культурология, социальная работа»). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poznavat-i-zhit-tselnym-duhom-slavyanofily-i-obrazovanie> (дата обращения: 01.12.2023).

Александра II. Смысл реформ сводился к ликвидации крепостного права, к началу интеграции обретших личную свободу вчерашних помещичьих крестьян в систему социальных отношений российского общества, к общей либерализации и демократизации жизни в Российской империи.

Наряду с земской, судебной, городской и военной реформами была проведена реформа образования. Освобождение крестьян и предоставление им некоторых гражданских прав поставило перед земствами вопрос о массовой начальной народной школе<sup>49</sup> и учителях, в большинстве своём не имеющих педагогического образования и нуждающихся в помощи опытных педагогов. К началу XX в. в России насчитывалось около 100 тыс. начальных и средних учебных заведений, из которых 60% были начальными народными школами с более чем 4,5 млн обучающихся.

В 1860-е гг. XIX в. в России появляется разночинная интеллигенция – всесословная социальная общность образованных людей, которые влияли на формирование общественного мнения. Они преклонялись и испытывали чувство вины перед народом, в основном представленным крестьянством, отстаивали демократические принципы всесословного доступного образования, включая образование для женщин и так называемых «инородцев» – представителей национальных меньшинств, всячески поддерживали народные школы. Своими усилиями разночинная интеллигенция вывела российское образование на новый уровень, в том числе за счёт внедрения новых исторических форм наставничества.

После смерти Александра II в стране усилились консервативно-охранительные тенденции: были свёрнуты либеральные реформы, упразднена автономия университетов, введена жесточайшая цензура, начальное образование передано церковному ведомству – Святейшему Синоду; детям низов запрещено учиться в гимназиях и университетах; ликвидировано женское высшее образование.

Вторая половина XIX – начала XX в. в Европе и в России ознаменовалась рождением новаторской культуры модерна как переходной эпохи от Нового времени к Новейшему. Культура модерна отразилась не только на искусстве, но и повлияла на другие сферы жизни общества, особенно на общее мировосприятие эпохи как конца «старого мира» и пролога мира «нового», более справедливого и гуманного.

Культура модерна была реакцией на усиление консервативных тенденций в обществе, на кризис гуманизма и несла в себе идею революционного обновления всех сторон жизни общества. На первый

---

<sup>49</sup> Так стали называться сельские приходские школы после реформы образования.

план в общественно-политической жизни вышли идеологии революционного демократизма и социализма, на которые возлагались большие надежды в плане обновления общества.

В это же время в результате демографического перехода<sup>50</sup> изменяется роль женщины в обществе социальных «верхов». Падает детская смертность, начинается планирование семьи, сокращается общее число детей, проживающих с родителями, возрастают возможности для медицинского обслуживания, для получения общественного образования. Но главное – у женщин появляется свободное время, досуг, который многие из них используют в интересах получения образования, обучения собственных детей, общественной деятельности, в том числе революционной, и овладения профессией.

Революционное обновление основ жизни становилось самоцелью и самоценностью, вовлекая массы людей, опираясь на их инициативу и энергию. Оно предполагалось путём тотального разрушения прежних структур, тестирования смелых и неожиданных сочетаний и, казалось бы, несочетаемых оснований, ничем не ограниченного экспериментаторства с формами и содержанием, новизны ради самой новизны, конструирования нового мира и социального проектирования, в том числе и проектирования нового человека.

Место образованной европеизированной элиты и тёмного традиционного простонародья заняли новые социально-культурные группы, особенно в крупных городах, – авангард и широкие массы. Рождалось особое умонастроение представителей культуры авангарда как предводителей широких народных масс, ведущих их на революционное обновление жизни. Эти тенденции непосредственно отразились и на образовании, и на формировании новых исторических форм наставничества. Возникают многочисленные новаторские направления в педагогике, в преподавании и обучении, его средствах, методах, авторских методиках, формах наставничества и повышения квалификации педагогов, которые отличались демократичностью и высоким уровнем самостоятельности педагогической общественности.

## **2.2. Наставничество наследников престола**

Одними из первых светских наставников в Российской империи были наставники царских детей, которые готовили их к управлению страной, пониманию уровня своей ответственности и к особенностям придворной жизни.

Наставники преподавали царским особам точные и естественные науки, иностранные языки, литературу, историю, право, экономические

---

<sup>50</sup> Демографический переход XIX в. – период снижения уровня рождаемости и смертности, увеличения продолжительности жизни, осуществлявшийся на протяжении жизни нескольких поколений.

науки, военное дело, богословие, искусство. Число наставников варьировалось от десяти и более человек, среди которых, как правило, были выдающиеся личности в своих сферах деятельности<sup>51</sup>.

Екатерина II была наставницей своего внука, будущего императора Александра I. Наставничество Екатерины II носило системный характер и основывалось на взглядах английского философа Дж. Локка и других деятелей эпохи европейского Просвещения. Педагогические воззрения Екатерины II имели социальную и нравственную направленность, утверждали приоритет воспитания перед обучением. Императрица отстаивала представления о необходимости гражданского и патриотического воспитания, гуманности отношений между воспитателем и ребёнком, ответственности родителей за воспитание своих детей.

Наставником Александра I был Иван Иванович Бецкой (1704–1795 гг.), президент Императорской Академии художеств, инициатор создания нескольких воспитательных домов и первого в России и Европе государственного учебного заведения, положившего начало женскому образованию в стране, – Смольного института благородных девиц. Бецкой стремился создать «новую породу людей» – дворян и представителей других сословий, способных гуманно обращаться с крестьянами и справедливо управлять государством.

У Александра I были и иностранные наставники. Фредерик Сезар Лагарп (1754–1838 гг.) – швейцарский генерал и государственный деятель, человек высоких нравственных качеств, гуманист, республиканец по убеждению – стремился привить наследнику престола идеалы Ж.-Ж. Руссо, показывая злоупотребления деспотизма, необходимость правления в соответствии с законами. Лагарп утверждал, что всякое покушение на объём полномочий императорской власти будет отрицательно встречено народом.

Василий Григорьевич Кукольник (1765–1821 гг.), профессор римского права Педагогического института, преподавал Александру и Николаю юридические науки и польский язык; Андрей Карлович Шторх (1766–1835 гг.) – курс политической экономии, на основе лекций которого составил широко признанный современниками учебник политэкономии (1815 г.).

Наставником царских детей был начальник Первого кадетского корпуса, генерал Матвей Иванович Ламздорф (1745–1828 гг.). При назначении его воспитателем своих детей император просил: «Не сделайте из моих сыновей таких повес, как немецкие принцы». Ламздорф применял розги, линейку, битьё головой о стену и иные жестокие меры воспитания. «Граф Ламздорф, – вспоминал император

---

<sup>51</sup> Наставники императоров России [Электронный ресурс]. URL: <https://spb-sovtrans.ru/stati/14446-nastavniki-imperatorov-rossii.html>

Николай I, – сумел внушить нам одно чувство – страх. Его строгость с запальчивостью отнимала у нас чувство вины, оставляя досаду за грубое обращение, часто незаслуженное».

Василий Андреевич Жуковский (1783–1852 гг.), самый известный из учителей царской семьи, составил программу обучения («План учения») будущего императора Александра II, где изложил принципы воспитания и образования, свои педагогические и политические взгляды. Жуковский с наследником объездили Центральную Россию и часть Сибири (1837 г.), путешествовали по Западной Европе (1838–1839 гг.). Василий Андреевич был для царевича учителем и советником по самым разным вопросам. Великие реформы Александра II и, в частности, отмена крепостного права считаются заслугой В.А. Жуковского<sup>52</sup>.

Карл Карлович Мердер (1787–1834 гг.) – «главный воспитатель» и военный инструктор Александра II, генерал-майор, генерал-адъютант, активный участник сражений против Наполеона, в том числе в битве под Аустерлицем. «Отменно здоровый ум, редкое добродушие и живая чувствительность, соединённые с холодной твёрдостью воли и неизменным спокойствием души, – таковы были отличительные черты его характера. С сими свойствами, дарованными природой, соединял он ясные правила, извлечённые им из опыта жизни, правила, от коих ничто никогда не могло отклонить его в поступках» – так отмечал его качества В.А. Жуковский. Престолонаследник называл Мердера вторым отцом.

Наставник будущего императора Николая II Цезарь Антонович Кюи (1835–1918 гг.) – генерал, военный инженер, учёный, профессор Николаевской инженерной академии в Петербурге, автор капитальных трудов по фортификации, известный композитор, член музыкального объединения «Могучая кучка». Кюи передавал наследнику престола необходимые военно-инженерные знания, прививал музыкальный вкус.

Другим наставником Николая II был Григорий Григорьевич Данилович (1825–1906 гг.) – генерал-адъютант, директор Второй военной гимназии, кавалер многих орденов и медалей Российской империи и зарубежных государств, видный деятель эпохи реформ, основоположник реформирования системы военного образования России во второй половине XIX в.<sup>53</sup>.

Важнейшими характеристиками наставников наследников престола были мастерство и выдающиеся знания в сфере профессиональной деятельности, умение донести их до наставляемых, способность влиять

---

<sup>52</sup> Лелина Е.И. Формирование системы обучения и воспитания наследников престола в императорской России // Альманах современной науки и образования. № 6 (108). 2016. С. 55–59.

<sup>53</sup> Там же.

на ход исторических событий и проводимых реформ через близость к власти. Наставничество с подобными характеристиками продолжило своё существование и после падения монархии в России в сферах науки (научная школа знаменитого учёного с мировым именем) и искусства (авторские мастерские скульпторов, художественные школы живописцев, архитекторов, классы кинорежиссёров, театральных деятелей, педагогов-балетмейстеров, музыкантов и т. д.), спорта (например, школа фигурного катания всемирно известного тренера) и политики, развития *олимпиадных и конкурсных движений* – любых сфер деятельности, ориентированных на высшие достижения в каких-либо областях.

В современных условиях на указанных основаниях развивается такая форма наставничества, как *социальное партнёрство* в системе дополнительного и среднего профессионального образования, наставничество в малых академиях наук, в образовательном центре «Сириус», во Всероссийских детских центрах «Артек», «Орлёнок», «Океан» для одарённых детей и т. д.

### **2.3. Домашнее наставничество (гувернёрство)**

Домашнее наставничество (гувернёрство) – одна из наиболее популярных исторических форм наставничества в дворянской среде XVIII–XIX вв. Слово «гувернёр» (от фр. *gouverner* – «управлять», «руководить») впервые прозвучало в конце XVII в. в обращении князя В.В. Голицына к боярам с призывом приглашать польских наставников для обучения их детей. Ранее в домах русских бояр иностранные воспитатели работали с особого разрешения и под контролем руководства Славяно-греко-латинской академии.

В XVIII в. в состоятельных дворянских семьях огромное значение придавалось образованию детей как условию обеспечения юношам профессиональной карьеры на государственной службе, девушкам – удачного замужества, а также для вхождения и юношей, и девушек в высший свет с его специфической культурой. Домашнее наставничество позволяло успешно решать задачи социализации и подготовки дворянской молодёжи к служению государству на военной или штатской службе.

Предпочтение домашнему наставничеству отдавалось по причинам, среди которых современники отмечали обеспечение гувернёром индивидуального подхода к ребёнку, возможность осуществления контроля за домашним обучением, ограждение ребёнка от дурного влияния в закрытых пансионах, жизнь дворянских семей в поместьях, удалённых от крупных городов, недостаточно высокий уровень преподавания в государственных учебных заведениях.

Домашнее наставничество обеспечивало повышение успеваемости гимназистов, подготовку дворянских детей к поступлению в гимназию, к последующей сдаче экзаменов в университет.

В условиях начала европеизации России первыми гувернёрами, как правило, были иностранцы (чаще немцы, шведы и голландцы), которые на европейский манер воспитывали царских детей, детей придворных аристократов и дворян. Задача гувернёров состояла в воспитании у подопечных безукоризненных светских манер и обучении их иностранному языку. Массовому притоку иностранных гувернёров способствовал указ об образовании дворянских детей (1737 г.), изданный императрицей Анной Иоанновной.

Нередко гувернёры – носители иностранного языка не отличались хорошим образованием и светскими манерами. Поэтому императрица Елизавета Петровна в своём указе (1755 г.) потребовала от гувернёров-иностранцев сдавать специальный экзамен в Московском университете или в Петербургской академии наук. За принятие на работу гувернёра без аттестации хозяину грозил большой штраф.

В Россию в середине и второй половине XVIII в. с идеями Просвещения пришла мода на всё французское. От педантичных, требовательных и практичных немцев французы отличались эстетическим вкусом, весёлым нравом, граничащим с легкомысленностью, коммуникабельностью и любовью к детям. Немецкие гувернёры и гувернантки чаще нанимались в семьи военных и купцов, которые высоко ценили немецкую педантичность, организованность, аккуратность, строгость, чёткий распорядок дня и хозяйственную жилку<sup>54</sup>.

Французский язык постепенно становится языком высшего света, а обязательными для обучения – фехтование, верховая езда, музыка, танцы, пение, участие в театральных представлениях, рисование. Особое внимание уделяется светскому этикету, усвоению правил хорошего тона и овладению морально-нравственными нормами в семье и обществе. Равнодушие к религиозным нормам проявлялось в том, что гувернёрами зачастую приглашали французских аббатов, которых было довольно много в России после Французской буржуазной революции и гонений на католическую церковь. Наряду с гувернёрами-французами нередко были франкоязычные швейцарцы.

В начале XIX в. гувернёрами всё чаще становятся англичане, считавшиеся образцами благопристойности и строгости, жёстких требований к распорядку дня, здоровому питанию, закаливанию организма, соблюдению норм гигиены и физического развития

---

<sup>54</sup> Солодянкина О.Ю. Гувернантки в русских дворянских семьях // Вестник РУДН. 2003. № 2. Раздел «История повседневности». С. 42–43. (Серия «История России»).

ребёнка; отличавшиеся умом, высокой образованностью, знанием передовых методов преподавания, а также чопорностью, немногословностью, умением при любых обстоятельствах держать себя в руках, доводить любое начатое дело до конца. Среди воспитанников гувернёров-англичан практически не встречались избалованные дети.

Дворяне-англоманы, более требовательные к результатам обучения своих детей, как правило, нанимали гувернанток-англичанок. Образ такой гувернантки мисс Жаксон запечатлел А.С. Пушкин в повести «Барышня-крестьянка» из цикла «Повести покойного Ивана Петровича Белкина».

Примечательно, что английские гувернантки в определённой степени повлияли на формирование в России нового поколения женщин, которые отказывались быть частью прежних патриархальных семей. С середины XIX в. они активно получали высшее образование в странах европейского Запада<sup>55</sup>, боролись за развитие женского образования в России, за новую роль образованной женщины-матери в семье; а с конца XIX в. – за равноправие женщин, в том числе за женское избирательное право. Ярким примером тому является жизнь и деятельность С.В. Ковалевской, русской женщины – математика и механика, писательницы, с 1889 г. – иностранного члена-корреспондента Петербургской академии наук, первой в мире женщины – профессора математики.

Иностранные гувернёры способствовали нарастанию культурно-образовательной пропасти между просвещёнными «верхами» и народом. В XVIII в. для дворянства было характерно стремление европеизироваться, даже с утратой собственной национальной идентичности, что в целом было свойственно космополитичной эпохе Просвещения.

На рубеже XVIII–XIX вв. в отношении иностранного гувернёрства возникает критика. Так, княгиня Екатерина Романовна Дашкова (1743–1810 гг.), сподвижница и подруга Екатерины II, директор Императорской Российской Академии наук и художеств, осуждала чрезмерное увлечение российскими дворянами французским «модным ветреным воспитанием», чтобы было только «не по-русски». Особенно её возмущала практика посылки дворянами своих детей для учения за границу. Как и М.В. Ломоносов, княгиня Дашкова мечтала о распространении просвещения на национальной основе и о превращении русского языка в один из великих литературных языков

---

<sup>55</sup> Солодянкина О.Ю. Иностранные гувернантки и их роль в формировании усадебной культуры // «Недаром помнит вся Россия...». Череповец, 2003. URL: [www.booksite.ru/usadba\\_new/world/16\\_3\\_01.htm](http://www.booksite.ru/usadba_new/world/16_3_01.htm)

Европы. Николай Иванович Новиков (1744–1818 гг.), русский просветитель, журналист, издатель, критик и общественный деятель, также настаивал на том, чтобы дети изучали прежде всего родной язык и словесность, историю и географию своей страны.

В начале XIX в. всё чаще раздаются требования: придать образованию национальный характер, развивать патриотические чувства подопечных, изучать русский язык и литературу наравне с иностранными, повысить профессиональный уровень отечественных губернёров. В XIX в., особенно после Отечественной войны 1812 г., наблюдается обратный процесс – русификация дворянского сословия, возврат дворянства к собственной идентичности, возрождение интереса к отечественной культуре, русскому языку и литературе, к отечественной истории.

Для губернёрства XVIII в. характерно стремление развивать умственные и познавательные способности ребёнка, его интерес к науке, открытиям и изобретениям. Губернёры переписывались с иностранными и отечественными учёными, популяризируя в дворянских семьях научные идеи<sup>56</sup>.

В XIX в. приоритеты сместились в направлении воспитательного идеала дворянского сословия – разностороннее развитие личности. Детей ориентировали не столько на успех, сколько на идеал дворянина: образцовая нравственность, дворянская честь, храбрость, отвага, справедливость, честность и благородство, ответственность за свои поступки, верность слову, любовь к Отечеству, развитие талантов и способностей, в том числе умственных, эстетический вкус, физическое развитие, умение правильно держаться, корректно и сдержанно, с чувством собственного достоинства, преодолевать любые трудности, испытания судьбы.

Губернёры сопровождали своих подопечных на досуге, прогулках, в путешествиях по Европе, организовывали для них экскурсии, присутствовали с ними на университетских лекциях, как, например, губернёры А.С. Грибоедова, М.Ю. Лермонтова, братьев Бориса и Дмитрия Голицыных.

М.М. Сперанского, А.С. Строганова, С.С. Уварова, П.И. Чайковского, Б.Н. Чичерина и многих других выдающихся личностей воспитывали иностранные губернёры. Например, французский эмигрант – губернёр граф Монфор учил маленького Сашу Пушкина живописи и музыке, проводил для него содержательные экскурсии по Москве. Губернёром М.Ю. Лермонтова был французский офицер Жан Капе, раненый и попавший в плен при отступлении наполеоновской армии и выхоженный добрыми людьми.

---

<sup>56</sup> Иностранные губернёры в России, исторический взгляд. URL: <https://englishnanny.ru/blog/inostrannye-gubernery-v-rossii-istoricheskiv-vzglyad/>

Каждую неделю гувернёры представляли родителям отчёты об успехах своих воспитанников.

Наряду с гувернёрами и гувернантками дворянским детям нанимали домашних наставников и учителей – либо образованных иностранцев, либо выпускников зарубежных и отечественных университетов, либо учителей гимназий, которые преподавали детям гимназический курс<sup>57</sup>.

«Устав учебных заведений, подведомых университетам» (1804 г., 1828 г.) регулировал деятельность домашних наставников и учителей, которые должны были преподавать основы наук, готовить подопечных к поступлению в гимназию или в университет, воспитывать, приучать к трудолюбию, учтивости и опрятности, формировать познавательные интересы, умения и навыки; быть строгими, справедливыми и благосклонными к ученикам.

В марте 1834 г. подписывается Высочайшее повеление «О воспреещении принимать иностранцев обоого пола без надлежащих свидетельств в дома дворян, чиновников и купцев, в учительския, наставническия и гувернёрския звания». «Положение о домашних наставниках и учителях» от 1 июля 1834 г. вводит новые обозначения для воспитателей: «домашний наставник», «домашний учитель» («учительница»), «надзиратель» («надзирательница»). После 1834 г. понятие «домашний наставник» означает высшую категорию домашних воспитателей – выпускников российских университетов, которыми могли быть только мужчины. Понятие «домашний учитель» касается учителей или учительниц без высшего образования, т. е. выпускников пансионов и училищ.

«Положение...» определило общие требования к домашним наставникам, учителям и учительницам: обязательное христианское вероисповедание<sup>58</sup>, в том числе для иностранных гувернёров; наличие отзывов о благонадёжном (нравственном) поведении, требования к уровню образования. В университетах и лицеях проводился экзамен на соответствующее звание домашнего наставника, в гимназиях – на звание домашнего учителя. Экзамен принимала специальная комиссия, состоявшая из ректора или директора, преподавателей и учителей.

---

<sup>57</sup> Болотина М.В. «Российское юношество должно быть воспитываемо... хотя и в домах своих, но всегда в России»: семейное образование в России в первой половине XIX в. // Вестник РУДН. История России. 2008. № 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossijskoe-yunoshestvo-dolzjno-byt-vospityvaemo-hotya-i-v-domah-svoih-no-vsegda-v-rossii-semeynoe-obrazovanie-v-rossii-v-pervoy-polovine-xix-v> (дата обращения: 26.01.2023).

<sup>58</sup> Солодянкина О.Ю. Иностранные наставники в дворянском домашнем воспитании в России (вторая половина XVIII – первая половина XIX в.). Автореф. дис. на соискание уч. ст. д-ра ист. наук. На правах рукописи. М., 2008.

Домашние наставники могли обучать воспитанников от начального образования до завершения полного гимназического курса и при подготовке к поступлению в университет. Более половины домашних наставников готовы были преподавать воспитанникам от 7 до 12 и более дисциплин; более четверти домашних наставников – от 4 до 6 дисциплин<sup>59</sup>.

Согласно «Положению...», домашние наставники переходили из чина в чин в соответствии с Табелью о рангах, награждались за выслугу лет и звание заслуженного наставника или учителя; имели право на пенсию или пособие по болезни из фонда призрения, формировавшегося за счёт средств губернёров, потраченных на получение свидетельства.

При выслуге 25 лет (с 1853 г.) гувернантки получали государственную пенсию (160 руб.). В 1870 г. было основано Московское общество воспитательниц и учительниц, члены которого получали рекомендательные письма.

К середине XIX в. в Российской империи сформировалась модель домашнего наставничества, которой были присущи следующие черты. Законодательно закреплялось разделение на домашнее (частное) и общественное (государственное) образование, между которыми существовала неразрывная связь. Домашнее наставничество было частью государственной системы образования, регулировалось нормативными правовыми актами, инструктивно-методическими материалами. Домашние наставники и домашние учителя находились на службе Министерства народного просвещения, которое осуществляло контроль над подготовкой и требованиями к домашним наставникам, содержанием и результатами их профессиональной деятельности, в том числе профессиональной деятельности женщин и иностранцев. Педагоги считались государственными служащими, имели фиксированные преимущества и поощрения, в том числе повышение в чине согласно Табели о рангах, награды, пенсии. Педагоги и их воспитанники прикреплялись к конкретному образовательному учреждению, где и числились до получения документа об образовании.

Губернёры должны были обеспечивать всестороннее развитие личности воспитанника: социализацию дворянской молодёжи в привилегированном светском обществе, нравственное, эстетическое, физическое воспитание, а домашние наставники и учителя – обучение основам наук. По званию домашние наставники были выше губернёров.

Содержание обучения и воспитания было ориентировано на национальные приоритеты, включая русский язык и литературу, что

---

<sup>59</sup> Трошина С.В. Губернёрство в домашнем образовании России первой половины XIX века. Автореф. дис. на соискание уч. ст. канд. пед. наук. 1995.

существенно ограничивало интерес иностранных гувернёров и наставников к работе в России. Количество иностранных гувернёров сокращалось из-за опасения царских властей, что выходцы из Европы занесут в Россию «революционную заразу» и нигилизм. Министерство народного просвещения требовало, чтобы дворянские дети с 10 до 18 лет воспитывались в России. В перспективе цель министерства заключалась в достижении положения, при котором домашнее наставничество стало бы полностью отечественным.

Министерство народного просвещения берёт курс на постепенное сворачивание гувернёрства, в том числе отечественного, чему способствовали: сложное осуществление контроля, развитие женского среднего и высшего образования, изменение роли матери в семье, при котором образованная мать могла заменить наёмного учителя. Частные уроки обходились дешевле, чем плата за гимназию. Благодаря домашним учителям можно было поступить сразу в 3–4-й классы гимназии, сэкономив на начальном этапе дорогого обучения.

Сворачивание гувернёрства не привело к сокращению домашнего наставничества. Оно стало органической частью семейного воспитания, что очень приветствовалось отечественными педагогами<sup>60</sup>. Значимость домашнего наставничества уменьшилась, но продолжала сохраняться даже в связи с развитием гимназического образования, появлением во второй половине XIX в. лицеев и частных пансионов.

Гувернёрство сохранилось до революции 1917 г. и было запрещено одним из постановлений Временного правительства. В советское время гувернёрство возродилось в форме репетиторства. Современное репетиторство характеризуется смещением акцентов с воспитания на обучение, недостаточностью нормативно-правовой основы, регламентирующей содержание семейного образования и оказание частных образовательных услуг.

В современной России гувернёрство возрождается как часть семейного воспитания в состоятельных семьях; подобно гувернёрству XVIII в., включает обучение ребёнка иностранному языку, сопровождение его во внеурочной образовательной деятельности и т. д. Гувернёрство и репетиторство в современных условиях находятся вне государственной системы образования. Контроль за деятельностью домашних наставников осуществляют родители.

---

<sup>60</sup> Опритов Н.А., Кобышева Н.М. Гувернёрство в России: прошлое и настоящее // Начальная школа / Глав. ред. С.В. Степанова. М.: Издательство «Начальная школа и образование», 2015. С. 88–91.

## 2.4. Университетское наставничество педагогических работников

Понятие «педагогический работник» непосредственно связано с развитием среднего и высшего профессионального педагогического образования. Первым высшим учебным заведением, готовившим в том числе и учителей для школ, стала Школа математических и навигацких наук, основанная по указу Петра I (1701 г.). В 1764 г. при Смольном женском монастыре открылся Институт благородных девиц, который, помимо достижения прочих целей, готовил образованных учительниц для домашнего обучения. Они преподавали дворянским дочерям гуманитарные науки, начала математики и физики, иностранные языки, музыку и танцы, домоводство<sup>61</sup>.

В конце XVIII – начале XIX в. развивается собственно профессиональное педагогическое образование, появление которого связано с именем Екатерины II. Учителей готовили в средних (учительские семинарии и главные народные училища) и высших (университеты и педагогические институты) профессиональных педагогических учебных заведениях.

Первые в стране учительские семинарии открылись при Московском университете (1779 г.) и при Главном народном училище в Санкт-Петербурге (1786 г.). Будущие педагоги в течение 5 лет изучали общеобразовательные предметы, методику их преподавания (в то время – «способ учения»), а также работу с классом; сдавали экзамен и получали аттестат учителя начальных классов для уездных училищ. Преподаватели учительской семинарии фактически являлись наставниками будущих педагогов.

В 1786 г. в губернских центрах были открыты главные народные училища, которые также готовили учителей начальных классов для уездных и приходских училищ. В практику образования входят единые учебные планы и предметное преподавание.

Учителями становились и выпускники гимназий, которые могли продолжить учёбу в университете, пойти на государственную службу или стать преподавателями уездного училища, окончив последний, учительский класс гимназии.

В конце XVIII в. в Российской империи было всего 32 гимназии на огромную страну, простиравшуюся от Балтийского и Чёрного морей до Тихого океана. Их число росло: к середине XIX в. было уже 100 гимназий, через полстолетия – 165, перед революцией 1917 г. –

---

<sup>61</sup> Суренская М.С. Образование и воспитание дворянских девушек в XVIII – нач. XIX века // Аналитика культурологии. 2012. № 22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovanie-i-vozpitanie-dvoryanskih-devushek-v-xviii-nach-hih-veka>

около 1800. Этот процесс требовал большого количества учителей и непрерывного роста их профессионального мастерства. Но к началу XIX в. в Российской империи насчитывалось не более восьми сотен учителей с педагогическим образованием на 37-миллионное население. Существенный прорыв в деле развития профессионального педагогического образования обеспечила реформа образования, проведённая в 1802–1804 гг. Александром I. Суть реформы заключалась в создании в Российской империи светской системы образования во главе с Министерством народного просвещения.

Система образования включала четыре ступени: *университеты* (по одному на учебный округ, 3 года, затем – 5 лет обучения); *гимназии* (по одной в губернских городах, 3–5 – в столицах, 4 года обучения); *уездные училища* (по 1–2 в уездных центрах, 2, затем – 3 года обучения) и *городские приходские училища* и *сельские приходские школы* для детей городских низов и государственных крестьян (по 1 на приход, 1 год обучения).

Все ступени обучения были всеобщими для лично свободного населения, бесплатными и взаимосвязанными. Успешное завершение одной ступени образования предоставляло возможность перехода на следующую, так как в программах прослеживалась чёткая преемственность<sup>62</sup>.

В первые десятилетия XIX в. в Российской империи было шесть университетов и, следовательно, учебных округов (Московский, Санкт-Петербургский, Казанский, Дерптский, Виленский, Харьковский). Они руководили учебным делом в своём округе<sup>63</sup>. В Санкт-Петербурге создаётся педагогический институт (1804 г.), преобразованный в Главный педагогический институт (1816–1819 гг.), а затем – в Санкт-Петербургский университет, что было связано с инициативами попечителя столичного учебного округа С.С. Уварова<sup>64</sup>, памятник которому был открыт в СПбГУ перед зданием Двенадцати коллегий в 2023 г. В 1820-е гг. и последующие десятилетия по мере возникновения

---

<sup>62</sup> Образование в XIX веке // История Российской империи [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosimperija.info/post/391>

<sup>63</sup> Гриневич И.М. Образовательная реформа Александра I в нормативно-правовых документах Министерства народного просвещения [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-reforma-aleksandra-i-v-normativno-pravovyh-dokumentah-ministerstva-narodnogo-prosvescheniya/viewer>

<sup>64</sup> Жуковская Т.Н., Пустовойт И.С. С.С. Уваров и его проекты 1811–1821 годов (к 200-летию преобразования Главного педагогического института в Санкт-петербургский университет) // Труды Кольского научного центра РАН. 2019. № 7 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-s-uvarov-i-ego-proekty-1811-1821-godov-k-200-letiyu-preobrazovaniya-glavnogo-pedagogicheskogo-instituta-v-sankt-peterburgskiy> (дата обращения: 29.11.2023).

новых университетов к ним добавились Белорусский, Одесский, Киевский, Варшавский, Оренбургский, Кавказский и Западно-Сибирский учебные округа.

Университеты имели автономию и свои суды, самостоятельно избирали ректоров, профессоров, преподавателей; назначали учителей в гимназии и училища; принимали участие в составлении программ обучения для учебных заведений остальных ступеней образования; осуществляли контроль над учебной деятельностью гимназий, уездных и приходских школ. Университетам разрешалось издавать газеты и научную литературу, учебники и учебно-методические пособия.

Большинство выпускников университетов становились учителями гимназий и преподавателями средних профессиональных педагогических учебных заведений. Согласно Уставу гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения (1864 г.)<sup>65</sup>, в гимназиях могли преподавать «лица, имеющие одобрительные аттестаты об окончании полного университетского курса и свидетельства о выслушании особого педагогического курса»<sup>66</sup> (требование пройти педагогический курс отменили с 1871 г.). Каждый университет имел свой учительский или педагогический институт, выпускники которого должны были отработать в должности учителя не менее 6 лет.

В середине XIX в. в университетах появляются кафедры педагогики. Вопросы педагогики изучаются и в университетском курсе психологии. Преподавание в университете одноимённых с гимназическими курсами предметов, например естественной истории (биологии), истории, иностранного языка, математики, физики, химии, русской словесности, как правило, включало элементы методики их преподавания школьникам и студентам.

В процессе реформы образования Министерство народного просвещения подготовило два важнейших документа – «Устав университетов Российской империи» и «Устав учебных заведений, подведомственных университетам». Согласно этим документам, в Российской империи выстраивалась стройная и логичная система администрирования учебных заведений.

---

<sup>65</sup> Из письменного указа Правительствующему Сенату об уставе и штатах гимназий и прогимназий. (19 ноября 1864 г.) // Сборник документов «Начальное и среднее образование в Санкт-Петербурге (XIX – начало XX века)» / Сост. Н.Ф. Никольцева. СПб., 2000.

<sup>66</sup> Полное собрание законов Российской империи. Собр. 2. Т. 39. СПб., 1867. Отделение 2. № 41472. С. 167–179.

Во главе учебных округов стояли попечители<sup>67</sup> – представители Главного управления училищ Министерства народного просвещения. Ректор университета был ответственен перед попечителем. Ректор и профессора университета курировали (контролировали) работу директора и учебную деятельность преподавателей гимназии. Директор и инспектор (завуч) гимназии осуществляли кураторство над учебной деятельностью педагогов уездных училищ, а смотритель уездного училища – над учебной деятельностью приходских училищ и школ. На практике это выглядело следующим образом. Периодически учебное заведение более высокого уровня образования посылало в нижестоящие учебные заведения своих представителей, которые осуществляли инспекторские проверки и оказывали конкретную методическую помощь педагогам; писали отчёты о состоянии дел и отправляли их в учебный округ.

Таким образом, благодаря образовательной реформе в Российской империи за первых полтора десятилетия было открыто более 100 учебных заведений, в том числе Царскосельский лицей, и существенно улучшены методики преподавания отдельных предметов.

Впоследствии положение в образовании постепенно изменялось в направлении нарастания влияния церкви, а после восстания декабристов (1825 г.) – усиления сословного характера («каждому сословию – свой уровень образования») и платности образования. Затруднялся допуск представителей низших сословий к высшим ступеням образования, так как в учебных программах различных ступеней уже не было преемственности. Постепенно все учебные заведения были выведены из-под кураторства университетов под непосредственный контроль чиновников Министерства народного просвещения.

Поскольку в школах работало по одному учителю, постольку делиться опытом было не с кем и перенимать опыт было не у кого. Количество детей в классе достигало 70–80 человек. В одном помещении сидели 7-летние и 15-летние ученики. Учебников и письменных принадлежностей для учеников этих школ не существовало.

Приходские сельские школы работали не более 5–6 месяцев (как правило, с ноября по апрель), так как в остальное время года дети были заняты в крестьянских хозяйствах. Ученики, не усвоившие за это время школьный курс, т. е. не научившиеся читать, писать, считать и не

---

<sup>67</sup> Отметим, что попечителем Одесского, затем Киевского учебного округа был основатель военно-полевой хирургии, участник Крымской войны (1853–1856 гг.), выдающийся российский педагог Н.И. Пирогов (1810–1881 гг.), во многом способствовавший созданию в Одессе Новороссийского университета.

знавшие азы Закона Божьего, могли учиться на протяжении нескольких лет.

Нередко сельские школы числились только на бумаге.

Учитель сельской приходской школы получал жалование в 16 раз ниже, чем учитель столичной гимназии; обычно жил при школе и отапливал её за свой счёт. Учитель не имел возможности выезжать в уездный или губернский центр, получать методическую помощь, ему была недоступна учебно-методическая литература. Поэтому вопрос о качестве преподавания для учителей сельских приходских школ стоял очень остро, и решить его в тех условиях не представлялось возможным.

Реформа образования практически не затронула уездные училища, где преподавалось уже 15 предметов (Закон Божий, Священная история, арифметика, геометрия, словесность и грамматика, всеобщая и русская география, история, чистописание, черчение, начальная физика, естествознание, музыка, физическая культура)<sup>68</sup> и был минимум учебников. Все предметы вели всего 2 (!) учителя, не всегда имеющие педагогическое образование. Высокая учебная нагрузка с разноплановой подготовкой не позволяла выделять время для качественной самоподготовки и самосовершенствования в профессии. Поэтому и здесь вопрос о качестве преподавания стоял остро, а возможности университетского наставничества реализовывались не в полной мере.

В наиболее полном виде университетское наставничество педагогических работников реализовывалось по линии «университет – гимназия (лицей)» и носило коллективный характер.

Университеты являлись научно-просветительскими центрами в учебных округах. В Московском университете преподавали выдающиеся историки Т.Н. Грановский и С.М. Соловьёв, физик А.Г. Столетов, выдающийся физиолог И.И. Сеченов; в Санкт-Петербургском университете – знаменитый математик П.Л. Чебышев, всемирно известный химик Д.И. Менделеев; в Казанском университете – всемирно известный математик Н.И. Лобачевский, учёный-химик Н.Н. Зинин.

Университетские профессора, преподаватели и учителя гимназий создавали учебники для гимназий, разрабатывали учебные планы и программы по различным предметам, которые утверждались на

---

<sup>68</sup> Гриневиц И.М. Образовательная реформа Александра I в нормативно-правовых документах Министерства народного просвещения [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-reforma-aleksandra-i-v-normativno-pravovyh-dokumentah-ministerstva-narodnogo-prosvescheniya/viewer>

педсоветах гимназий. Некоторые университеты, педагогические институты и гимназии имели общие педагогические советы, на которых решались вопросы преподавания предметов гимназистам и студентам, утверждались предметные программы, обсуждались достоинства и недостатки учебников, предлагались новые методы обучения и воспитания, изучался зарубежный опыт преподавания. Педагоги совместно пользовались университетскими и гимназическими библиотеками, кабинетами учебных заведений, присутствовали друг у друга на уроках и экзаменах.

Учителя гимназий повышали свой профессиональный уровень, принимая участие в работе университетских конференций, слушая публичные лекции профессоров, публикуя статьи в университетских научных сборниках. По заданию университетских кафедр и лабораторий проводили научные исследования, участвовали в совместных этнографических и фольклорных экспедициях, исторических исследованиях, метеорологических наблюдениях. Для расширения кругозора преподавателей в университетских библиотеках имелись книги, учебно-методическая литература, педагогические периодические издания («Педагогический журнал», «Педагогический вестник» и т. п.) и документы Министерства народного просвещения.

В гимназиях работали выпускники университетов, которые сохраняли связи со своей alma mater многие годы; нередко преподавали профессора университетов и педагоги, закончившие университет с учёной степенью или званием. В 1860-х гг.<sup>69</sup> среди учителей гимназий каждый 15-й имел докторскую или магистерскую степень, каждый третий – кандидатскую<sup>70</sup>, каждый четвёртый считался действительным студентом<sup>71</sup>. Не имели учёных степеней только около 40% учителей гимназий – выпускников университетов. Некоторые учителя и директора гимназий имели по два университетских образования<sup>72</sup>. Примечательно, что учитель практически никогда не зачислялся в штат

---

<sup>69</sup> Рождественский С.В. Очерки по истории систем народного просвещения в России в XVIII–XIX вв. СПб.: Тип. М.А. Александрова, 1912. Т. 1.

<sup>70</sup> Кандидатская степень в XIX в. не соответствовала аналогичной в XX–XXI вв., но свидетельствовала о значительных научных достижениях выпускника университета и успешно защищённой научной работе. Выпускник университета с кандидатской степенью получал диплом 1-й степени.

<sup>71</sup> Действительный студент – низшая учёная степень, впоследствии квалификационное звание выпускника университета с дипломом 2-й степени, который не набирал баллов до кандидата, и в аттестате которого было записано: «по окончании всего курса наук и при испытании оказавший отличные сведения, наипаче же особливые по какой-либо части».

<sup>72</sup> Шаркова Г.А. Квалификационный уровень учителей средних общеобразовательных учебных заведений г. Москвы в конце XIX – начале XX в. // Вестник РУДН. 2006. № 3 (7). С. 343–352. (Серия «История России»).

гимназии сразу, а некоторое время считался исполняющим обязанности учителя<sup>73</sup>.

Согласно Уставу гимназий и прогимназий, никакая индивидуальная наставническая или методическая деятельность в гимназии, ввиду высокого уровня образованности и методической грамотности педагогического коллектива, не предусматривалась. Вместе с тем §55 устава свидетельствует о том, что для «усиления учебной части и для образования опытных преподавателей, попечители учебных округов могут определять в гимназии и прогимназии сверхштатных учителей». Они могут преподавать не менее 6 уроков в неделю, однако «жалованья не получают; но им может быть выдаваемо, с разрешения попечителя округа, вознаграждение за их труды из сумм гимназии и прогимназии»<sup>74</sup>. Возможно, именно эти учителя занимались методической или наставнической деятельностью. При открытии вакансии они имели преимущественное право на занятие штатной должности учителя.

Учителя гимназий, в отличие от учителей уездных училищ, вели гимназические циклы по 2–3 родственных предмета – всего 8 педагогов на 8 гимназических циклов. Это математический цикл (алгебра, геометрия, тригонометрия, физика); изящные искусства (словесность, эстетика, теория поэзии); естественная история (ботаника, зоология, минералогия); иностранные языки (латынь, греческий, французский, немецкий); философский цикл (этика и др.); экономические науки (статистика общая, статистика государства Российского, коммерческая теория); всемирная и отечественная история, география; музыка, танцы, гимнастика<sup>75</sup>. Учителя гимназий работали, как правило, в нескольких учебных заведениях, например в институтах, в училищах, на курсах, и имели достаточно средств для поддержания своего профессионального уровня. Учитель столичной гимназии получал жалованье в четыре раза выше, чем учитель губернской гимназии; на своё жалованье оба могли

---

<sup>73</sup> Шаркова Г.А. Квалификационный уровень учителей средних общеобразовательных учебных заведений г. Москвы в конце XIX – начале XX в. // Вестник РУДН. 2006. № 3 (7). С. 347–348. (Серия «История России»).

<sup>74</sup> Устав гимназий и прогимназий Министерства народного просвещения 1871 г. // Музей истории российских реформ им. П.А. Столыпина [Электронный ресурс]. URL: <http://музейреформ.рф/node/13668>; Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения (1864 г.) // История педагогики в России. Хрестоматия / сост. С.Ф. Егоров. М.: Академия, 2000. 482 с.

<sup>75</sup> Гриневиц И.М. Образовательная реформа Александра I в нормативно-правовых документах Министерства народного просвещения [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-reforma-aleksandra-i-v-normativno-pravovyh-dokumentah-ministerstva-narodnogo-prosvescheniya/viewer>

содержать большую семью, снимать жильё на 5–7 комнат, нанимать прислугу, приобретать необходимые книги, выписывать профессиональные журналы<sup>76</sup>.

Квалификационный уровень учителей гимназий был связан не с качеством преподавания, а с качеством полученного образования. Практиковалось деление всех педагогов на две категории.

Первую составляли старшие учителя («учителя наук и языков»), т. е. те, которые преподавали математику, физику, историю, географию, естественную историю и изящные науки, позднее – древние языки и русскую словесность. Они имели университетское образование<sup>77</sup>. Во вторую категорию входили учителя «по найму»: учителя новых языков (французский и немецкий), чистописания, черчения, рисования, гимнастики, музыки, танцев, воспитатели и т. д. Они не имели университетского образования, но оканчивали педагогические институты, учительские и духовные семинарии, получали религиозное, художественное, музыкальное, инженерное, военное и иное образование, хорошо владели иностранными языками. Их жалованье было значительно ниже, чем у преподавателей наук и языков<sup>78</sup>.

С 1834 г. все преподаватели и учителя, в том числе домашние, за исключением учителей сельских приходских школ, в соответствии с «Положением о порядке производства в чины по гражданской службе» были приравнены к гражданским служащим. Гражданские чины соответствовали чинам на военной службе. Так, профессор университета (VII класс, надворный советник) приравнивался к званию генерал-майора в армии; учитель гимназии со стажем (IX класс, титулярный советник) – к званию майора; учитель уездного училища (XII класс, губернский секретарь) – к званию поручика. Гражданский чин они получали в зависимости от сословной принадлежности и уровня образования, повышение в чине – в соответствии со стажем работы (через каждые 3–4 года) и безупречным исполнением своих обязанностей<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Гончаров М.А. Социально-правовой статус и материальное положение учителей гимназий в России XIX в. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pravovoy-status-i-materialnoe-polozhenie-uchiteley-gimnaziy-v-rossii-xix-v/viewer>

<sup>77</sup> Шаркова Г.А. Квалификационный уровень учителей средних общеобразовательных учебных заведений г. Москвы в конце XIX – начале XX в. // Вестник РУДН. 2006. № 3 (7). С. 343–352. (Серия «История России»).

<sup>78</sup> Гончаров М.А. Социально-правовой статус и материальное положение учителей гимназий в России XIX в. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pravovoy-status-i-materialnoe-polozhenie-uchiteley-gimnaziy-v-rossii-xix-v/viewer>

<sup>79</sup> Там же.

Выпускники университетов сразу получали чины XII–VIII классов Табели о рангах всех чинов воинских, статских и придворных. Выпускники учительских институтов и учительских классов гимназий, а также выпускники учительских семинарий и епархиальных училищ для получения первого гражданского чина должны были иметь несколько лет стажа работы. Все педагоги, помимо учителей приходских сельских школ, имели пенсии и льготы, были освобождены от налогов, получали личное или потомственное дворянство, освобождались от платы за обучение своих сыновей в гимназиях, награждались правительственными наградами (орден Св. Владимира 3-й степени, орден Св. Анны 3-й степени, орден Св. Станислава 1–3-й степеней)<sup>80</sup>. В ряде случаев им предоставлялись казённые квартиры, так как учителя могли получить место работы в любом городе или населённом пункте учебного округа, что требовало постоянных переездов<sup>81</sup>.

Согласно «Своду уставов о службе гражданской» (1842 г.), гражданский служащий должен обладать следующими добродетелями: здравым рассудком, доброй волей в отправлении порученного, человеколюбием, верностью к службе Императорского Величества, усердием к общему делу, радением о должности, честностью, бескорыстием и воздержанием от взяток, осуществлять правый и ровный суд всякому состоянию (сословию), оказывать покровительство невинному и скорбящему. Преподаватели гимназий и реальных училищ обязаны были носить ведомственную форменную одежду – мундир специального кроя. Мундир способствовал идентификации учителем себя как государственного чиновника, указывал на его социально-профессиональную принадлежность<sup>82</sup>.

Приравнивание преподавателей и учителей к гражданским служащим значительно повышало престиж учительской профессии и одновременно с этим усиливало ответственность учителей за уровень собственного профессионального мастерства; стимулировало конкуренцию между учителями, так как продвижение по гражданской (статской) службе было индивидуальным и зависело от рекомендаций

---

<sup>80</sup> Вязьмитинов М.Н. Система материального обеспечения и поощрения преподавателей и учителей в образовательных учреждениях императорской России // Вестник УлГТУ. 2017. № 2. С. 11. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-materialnogo-obespecheniya-i-pooschreniya-prepodavateley-i-uchiteley-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah-imperatorskoy-rossii/viewer>

<sup>81</sup> Гончаров М.А. Социально-правовой статус и материальное положение учителей гимназий в России XIX в. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pravovoy-status-i-materialnoe-polozhenie-uchiteley-gimnaziy-v-rossii-xix-v/viewer>

<sup>82</sup> Там же.

начальства. Однако директор, инспектор и педагоги гимназии были заинтересованы в повышении качества преподавания у всех учителей, так как это обеспечивало рост авторитета учебного заведения и давало прирост количества учащихся, что было важно для пополнения бюджета гимназии в условиях конкуренции с домашними учителями. Практиковалось взаимопосещение уроков, что в определённой степени способствовало росту профессионализма педагогов. При этом в 1864 г. был принят новый университетский Устав<sup>83</sup>, ещё более либеральный, чем Устав 1804 г. Были изданы нормативные правовые акты, касающиеся начального и среднего образования. В университетском и гимназическом образовании снимались сословные ограничения, поэтому встал вопрос о качестве подготовки детей в начальных народных школах, их возможности сдать вступительные экзамены и продолжить образование в гимназиях. Начальные школы теперь частично финансировались Министерством народного просвещения. Начальные учебные заведения курировали не директора гимназий и смотрители уездных училищ, а коллегиальные училищные советы с участием представителей местного (земского) самоуправления. Советы имели право утверждать учебные программы, ведать содержанием преподавания различных предметов, нанимать педагогов, открывать новые школы.

Университетское наставничество имеет место и в современном российском образовании. Именно университеты, педагогические вузы и сузуы во многих регионах Российской Федерации являются региональными научно-просветительными центрами, способствующими развитию теории и практики наставничества. При них создаются наставнические центры для педагогических работников, центры подготовки обучающихся к олимпиадам, в том числе международным.

Университетское наставничество явилось одной из первых форм организации наставничества в формате стройной и логичной окружной системы курирования учебных заведений, подведомственных университетам. Образовательные организации на многоступенчатой основе курировали образовательную деятельность организаций нижестоящих уровней образования и оказывали им научно-методическую и учебно-методическую помощь.

Университетское наставничество является прообразом современных форм наставничества: «преподаватель педагогического суза/вуза – студент», «работодатель – педагог», обусловленных тем, что преподаватели университетов и педагогических институтов

---

<sup>83</sup> Перцев В.В. Гимназическое образование в дореволюционной России: вторая половина 19 – начало 20 века // Концепт. 2013. № 01 (январь). URL: <http://ekoncept.ru/2013/13008.htm>

непосредственно готовили студентов к преподаванию в гимназиях, а также университетское сообщество фактически являлось коллективным работодателем для педагогов, работавших в гимназиях и училищах, так как назначало учителей на занимаемые должности.

## **2.5. Классно-надзирательное наставничество**

В 1813 г. циркуляром Министерства народного просвещения в учебных заведениях вводится должность надзирателя, или наставника («комнатного надзирателя при пансионе») <sup>84</sup>. На одного надзирателя приходилось 15 воспитанников. В функции надзирателя входило наблюдение за учащимися, их дисциплиной и социальным поведением; выявление особенностей их развития; вопросы личной гигиены подопечных и чистоты в комнатах; организация их досуга. Наставник должен был «поправлять делаемые ими ошибки», «внушать приличия и вкусы», «своими разговорами и поступками вкоренять в их сердца правила нравственности» <sup>85</sup>. Наставник мог не иметь педагогического образования, но должен был во всём показывать личный пример, сопровождать учащихся на уроках и во внеурочной деятельности, помогать им в выполнении домашних заданий, общаться с воспитанниками обязательно по-французски. С введением этой должности в учебных заведениях фактически произошло разделение функций обучения и воспитания.

Согласно Уставу учебных учреждений Министерства народного просвещения 1828 г., надзиратель имел возможность применять систему наказаний воспитанников, начиная с выговора, записи фамилии нарушителя на «чёрной доске», задержания в пустом классе на несколько часов (так называемое «оставление без обеда») до применения розг и исключения из учебного заведения.

В 1835 г. в связи с утверждением классно-урочной системы вводится должность классных надзирателей <sup>86</sup>, которые должны были следить за подопечными и их поведением на занятиях, в общественных местах (например, в театре) и в быту, нередко устанавливая за ними фактически полицейский надзор.

---

<sup>84</sup> Лабутина М.А. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога. Краткий экскурс в истории развития наставничества. 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://nsportal.ru/npo-spo/obrazovanie-i-pedagogika/library/2018/04/12/statva-istoricheskij-aspekt-nastavnichestva-kak>

<sup>85</sup> Цит. по: Теория и практика образования в современном мире: материалы VIII МНК (Санкт-Петербург, декабрь 2015 г.). СПб.: Своё издательство, 2015. 84 с. С. 18–21.

<sup>86</sup> Гончаров Н.К. Из истории русской школы // Советская педагогика. 1938. № 6. С. 120–137.

В 1871 г., согласно «Своду Уставов учебных учреждений Министерства народного просвещения», в мужских и женских гимназиях и некоторых других учебных заведениях вводится должность классных наставников, назначаемых попечителем учебного округа, и классных дам (1870 г.)<sup>87</sup>. В документе особо подчёркивается гуманистическая воспитательная роль классного наставника, который должен обеспечивать всестороннее и равномерное развитие умственных, нравственных и физических сил гимназистов на основе традиционных духовно-нравственных идеалов, законопослушания, культуры светского поведения и гражданственности.

Классными наставниками становились педагоги, имеющие в данном классе не менее 6 часов учебной нагрузки, осуществляющие контроль над посещаемостью, успеваемостью, подбором книг для домашнего чтения, политической благонадёжностью, религиозностью и верноподданническими настроениями обучающихся<sup>88</sup>. Они также обеспечивали контакты родителей гимназистов с учителями-предметниками. Тем самым в деятельности классных наставников вновь объединялись функции обучения и воспитания.

Классные наставники писали отчёты о состоянии воспитанности учеников в классе и о принятых мерах дисциплинарного воздействия. Должность классного наставника уже не предполагала использование физических наказаний. Кроме учителей, классными наставниками были директор и инспектор гимназии (завуч, избираемый из учителей), но дополнительной платы за это они, в отличие от учителей, не получали. Дополнительная надбавка за классное наставничество могла составлять от 50 до 100% от жалованья в зависимости от ведения одного или двух классов.

Помимо классного наставника, введена должность его помощника, который в случае необходимости замещал наставника, помогал ему в организации классных и общешкольных мероприятий, посещал на дому гимназистов, проживающих отдельно от своих семей. Нередко помощниками классного наставника становились отставные военные. В каждой гимназии полагалось иметь двух воспитателей («для низших и высших классов»), которые в случае необходимости замещали учителей и классных наставников, помогали в организации учебно-воспитательного процесса.

---

<sup>87</sup> В Российской империи существовала гендерная система обучения и воспитания.

<sup>88</sup> Гончаров М.А. Социально-правовой статус и материальное положение учителей гимназий в России XIX в. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pravovoy-status-i-materialnoe-polozhenie-uchiteley-gimnaziy-v-rossii-xix-v/viewer>

Классные дамы и воспитательницы в женских гимназиях и училищах следили за нравственным обликом воспитанниц не только в учебное, но и в свободное время; отвечали за то, чтобы гимназистки не посещали балы и танцевальные вечера. Гимназисткам запрещалось присутствовать на заседаниях окружных судов, в ходе которых рассматривались случаи недостойного или безнравственного поведения, чтобы они не могли нанести урон моральному облику учениц гимназий и училищ<sup>89</sup>. При наличии диплома домашней учительницы классные дамы могли преподавать некоторые предметы. Классная дама за 15-летнюю и 25-летнюю беспорочную службу награждалась специальными знаками – «За труды» и «Мариинским знаком»<sup>90</sup>.

Особая роль среди воспитательных мероприятий гимназий и училищ принадлежала общешкольным мероприятиям, в подготовке которых активное участие принимали классные наставники, классные дамы со своими подопечными и воспитатели. Государственные и религиозные праздники, знаменательные даты отмечались торжественно. Гимназисты и гимназистки регулярно участвовали в экскурсиях, театрализованных представлениях, литературно-художественных вечерах.

В качестве поощрения использовались меры морального и материального стимулирования (похвальный лист; ценный подарок: книга, альбом, билет в театр; запись фамилии на «золотой доске», назначение стипендии и т. п.). Телесные наказания не применялись, хотя многие учителя были против этого нововведения. Гимназисты, как правило, тепло отзывались о своих наставниках, особенно о строгих, но справедливых.

Выдающийся отечественный педагог, основоположник российской педагогической науки, писатель Константин Дмитриевич Ушинский (1823–1871 гг.) внёс существенный вклад в дело организации воспитательной работы в гимназиях и училищах; уделял много внимания личности педагога-воспитателя и наставника. «В воспитании всё должно основываться на личности воспитателя, потому что воспитательная сила изливается только из живого источника человеческой личности. Без личного влияния воспитателя на воспитанника истинное воспитание невозможно...», «только

---

<sup>89</sup> Слепенкова Е.А., Щетинина Н.П. Становление института классного наставника в мужских и женских гимназиях России во второй половине XIX – начале XX века // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. 2015. № 4 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-instituta-klassnogo-nastavnika-v-muzhskih-i-zhenskih-gimnaziyah-rossii-vo-vtoroy-polovine-xix-nachale-xx-veka>

<sup>90</sup> Там же.

характером можно образовать характер...» – писал Константин Дмитриевич.

Классный наставник, по мнению Ушинского, – это педагог-воспитатель, стремящийся к совершенствованию своих профессиональных и личностных качеств, педагогических умений и навыков, к самоанализу, самонаблюдению, совершающий постоянный педагогический поиск. «Воспитание здесь, как и везде, есть только приготовление к самовоспитанию», – писал учёный, – и «если воспитание было хорошо, то самовоспитание будет продолжаться всю жизнь. Принимая в свои руки бразды развивающейся человеческой природы, всякое воспитание должно оканчивать передачей их в руки самого воспитанника».

Классный наставник воздействует всей совокупностью нравственных, интеллектуальных, профессиональных качеств и даже внешним видом. Заметим, что воспитательная деятельность рассматривалась учёным как близкая к искусству, к творческой деятельности.

К.Д. Ушинский разработал несколько моделей наставнической деятельности педагога<sup>91</sup>. В *практико-ориентированной модели* главная цель наставника сводится к воспитанию дисциплинированных, активных, мыслящих людей, служащих во благо Отечеству. В *нравственно ориентированной модели* педагог-наставник является воспитателем нравственности и патриотических чувств, стремится раскрыть индивидуальность и уникальность каждого воспитанника. В *профессионально ориентированной модели* основное внимание уделяется не наставляемому (подопечному гимназисту), а педагогу. Ушинский подчёркивал, что в процессе воспитательной деятельности педагога, классного наставника происходит развитие его собственного педагогического мастерства, таланта, профессионализма.

Данные модели актуальны и для современного наставничества.

Институт классных наставников был ликвидирован после Октябрьской революции, что привело к снижению воспитательного потенциала единой трудовой школы. В 1931 г. была введена должность групповода, а в 1934 г. – должность классного руководителя, который осуществлял обучение, воспитание и общую организацию обучающихся в определённом классе. Подчеркнём, что вопрос о классном руководителе, освобождённом от преподавания предметов, в

---

<sup>91</sup> Ичетовкина Н.М. Воплощение идей К.Д. Ушинского в моделях воспитательной деятельности классного наставника отечественной гимназии второй половины XIX века // Историко-педагогический журнал. 2019. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/voploschenie-idey-k-d-ushinskogo-v-modelyah-vospitatelnoy-deyatelnosti-klassnogo-nastavnika-otechestvennoy-gimnazii-vtoroy-poloviny>

том числе для нескольких классов одной параллели, поднимался неоднократно. Однако этот подход так и не прижился в отечественной школе.

Сегодня идея классного руководства как разновидности воспитательного наставничества подрастающего поколения является особенно актуальной в условиях принятия новых нормативных актов, касающихся воспитательной работы, и такого нововведения во всех школах страны, как классный час «Разговоры о важном». Центральными темами классных часов, с которых начинается каждая учебная неделя, являются патриотизм и гражданское воспитание, историческое просвещение, нравственность, экология и др. ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» на площадке Российского общества «Знание» организовала подготовку классных руководителей и кураторов групп профессиональных образовательных организаций к проведению классных часов – серию интенсивов «Классный марафон».

В наши дни классное руководство как форма наставничества обучающихся развивается на прочном фундаменте, насчитывающем более чем 200-летнюю историю. Эта традиционная форма наставничества подрастающего поколения доказала свою значимость и актуальность в современных условиях, несмотря ни на какие глобальные реформы и модернизацию системы образования.

## **2.6. Наставничество инспекторов народных училищ**

В 1869 г. Министерство народного просвещения учредило должность инспектора народных училищ, в 1874 г. – должность губернского директора народных училищ, который имел в своём подчинении нескольких инспекторов. Инспекторы ведали вопросами начальных народных школ.

«Положение о начальных народных училищах» (от 25.05.1874 г.) свидетельствует о следующем:

«Ст. 20. Заведывание учебною частью всех начальных народных училищ вверяется директору народных училищ и инспектору сих училищ как непосредственно ему подчиненным помощникам, которые назначаются в каждой губернии в том числе, какое будет определено Министерством народного просвещения, соразмерно с пространством и населённостью оной и с числом имеющих в ней училищ.

Ст. 21. Директор народных училищ избирается попечителем учебного округа из лиц, получивших высшее образование, и утверждается в должности министром народного просвещения. Инспекторы народных училищ избираются из лиц, известных педагогическою опытностью, и утверждаются в должности попечителем учебного округа.

Ст. 22. Директор народных училищ следит за ходом учебной части в начальных народных училищах как личным осмотром оных в

пределах губернии, так равно и по донесениям своих непосредственных помощников и вообще направляет деятельность инспекторов народных училищ; он состоит членом и управляет делами губернского училищного совета, заседания коего происходят при его участии или же, в случае его отсутствия, при участии другого члена от Министерства народного просвещения.

Ст. 29. Уездный училищный совет имеет следующие обязанности:

...3) Окончательное утверждение в должностях учителей и учительниц начальных народных училищ, допущенных к исполнению сих обязанностей инспектором народных училищ, и рассмотрение жалоб на недопущение к исполнению учительских обязанностей, согласно ст. 18»<sup>92</sup>.

Но постепенно именно инспекторы народных училищ, а не училищные советы стали заниматься вопросами наблюдения за обучением. К 1914 г. количество инспекторов народных училищ составило около восьми сотен человек, что позволяло оказывать периодическую методическую и наставническую помощь учителям начальной школы: на уезд или район в крупном городе приходился один инспектор.

Какой в реальной действительности была наставническая и методическая деятельность инспектора и директора начального народного училища? Обратимся к профессиональной деятельности инспектора, а затем и директора народных училищ Ильи Николаевича Ульянова, отца В.И. Ленина.

Илья Николаевич Ульянов – российский государственный деятель, педагог, сторонник всеобщего равного образования для всех сословий, полов и национальностей, действительный статский советник<sup>93</sup>, чья педагогическая деятельность и карьера отражает наиболее важные изменения в системе российского образования середины и второй половины XIX в. За 16 лет инспекторской и директорской деятельности Илья Николаевич открыл более 250 народных училищ, свыше 400 школьных библиотек и вырастил плеяду учителей нового типа – «ульяновцев». Они внедряли гуманистические подходы к преподаванию, отличались высоким чувством долга и ответственности, стремились стать настоящими профессионалами в любимой профессии, достойными своего наставника.

Внук крепостного крестьянина, сын мещанина, бедного члена трудовой артели портных, И.Н. Ульянов (1831–1886 гг.) при поддержке старшего брата Василия сумел окончить с серебряной медалью

---

<sup>92</sup> Положение о начальных народных училищах 1874 г. Музей истории российских реформ им. П.А. Столыпина. Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <http://музейреформ.рф/node/13669>

<sup>93</sup> Что соответствовало военному чину генерал-майора.

астраханскую гимназию и физико-математический факультет Казанского университета со степенью кандидата. Работал старшим учителем физики и математики в гимназиях губерний Казанского учебного округа, преподавателем дворянского института, заведовал метеорологической станцией в Пензе по поручению Н.И. Лобачевского, который долгое время был ректором Казанского университета, а затем – помощником попечителя Казанского учебного округа.

Как педагог И.Н. Ульянов был незаурядной личностью<sup>94</sup>. Он отличался великолепными знаниями, новаторским подходом к методике преподавания предметов физико-математического цикла. «Преподавание физики сопровождается опытами, – говорилось в отчёте Дворянского института г. Пензы за 1856/57 учебный год, – и идёт успешно». Новый учитель «отличается хорошими сведениями, превосходным методом преподавания, занимает учеников весьма деятельно практически и обладает терпением, драгоценным для педагога даром». Говоря современным языком, Ульянов внедрил деятельностный подход к обучению гимназистов и студентов.

После 15 лет педагогической деятельности Ульянов становится инспектором народных училищ и проявляет себя как отличный методист начального и среднего образования. Илья Николаевич считал, что качество начального обучения напрямую зависит от качества уроков, а качество уроков – от личностных качеств и уровня профессиональной подготовки учителя.

Под профессионализмом инспектор народных училищ понимал силу воспитательного воздействия учителя, умение организовать класс на работу с учебниками, наглядными пособиями, картой, а также способность мотивировать учащихся к занятиям интеллектуальным трудом. Он понимал, что одно дело – гимназисты, которые с детства приучены к книге, чтению, рисованию, изучению иностранных языков у гувернёров и домашних учителей, и совсем иное – крестьянские дети неграмотных родителей, занимающиеся с раннего детства физическим трудом. И предлагал методики обучения на основе принципа развития познавательных интересов и мышления обучающихся.

Ульянов наладил работу двухлетних педагогических курсов при Симбирском уездном училище. Будущие сельские учителя на первом курсе изучали предметы: русский язык, арифметику, историю, географию, физику, педагогику, дидактику и методику преподавания учебных предметов, основы землемерия, переплётное дело; посещали уроки лучших учителей города.

На втором курсе студенты проходили практику, давали и анализировали уроки в школах; пользовались библиотекой педагогической литературы, коллекциями минералов, растений,

---

<sup>94</sup> Трофимов Ж.А., Миндубаев Ж.Б. Илья Николаевич Ульянов. М., 1981.

гербариями, экспонатами и данными экономических и сельскохозяйственных выставок, столярной мастерской. Ульянов придерживался необходимости трудового обучения и воспитания в народной школе, что было важно для мотивации крестьянских детей к обучению, для поддержки школ их родителями. Этим Илья Николаевич предвосхитил идею единой трудовой школы в советское время.

При непосредственном участии Ульянова была открыта учительская семинария в селе Порецком<sup>95</sup>. Студентов обучали широкому кругу общеобразовательных предметов, токарному, сапожному, кузнечному, столярному и переплётному делу, садоводству и пчеловодству, которые преподавали приглашённые опытные мастера. Таким образом, создавался прообраз профессионально-технического училища, которое даёт общеобразовательную подготовку и формирует профессиональные навыки, что было крайне необходимо в крестьянских хозяйствах.

Инспектор Ульянов часто лично давал мастер-классы по физике и иным предметам; участвовал в обсуждении уроков, проведённых студентами и учителями; способствовал расширению их информированности в области естественно-научного знания, основы которого считал необходимыми для включения в содержание обучения в начальной школе.

Один из слушателей педагогических курсов в своих воспоминаниях так отзывался о своём наставнике: «Все мы стали с нетерпением ожидать чего-то нового, живого, интересного в нашем обучении, и мы не ошиблись... Живость и ясность изложения, наглядность преподавания настолько были необычайно удачными, что его уроки нами легко усваивались прямо в классе. Он умел заинтересовать и увлечь нас своими уроками, мы ждали их, как праздника. На разборах уроков Илья Николаевич старался быть незаметным, чтобы не мешать учителям свободно высказываться, авторитетное своё слово, если признавал нужным, вставлял последним. Мы чувствовали себя полными хозяевами нашего дела, стремясь к саморазвитию и самосовершенствованию. <...> Илье Николаевичу много надо было иметь терпения, деликатности, снисходительности, чтобы на разборах товарищи высказали свои замечания в форме не только не оскорбительной для самолюбия каждого, но и устраняющей всякую неприязнь между нами, юношами, нередко слишком горячими и невоздержанными. И всё это ему удавалось. От него никто из нас никогда не слышал ни одного резкого слова или повышения тона, выражения раздражительности... Каждый из нас уходил с занятий под

---

<sup>95</sup> Илья Ульянов – великий русский просветитель 19 века: биография, семья, достижения [Электронный ресурс]. URL: <https://fb.ru/article/270192/ilya-ulyanov---velikiy-russkiy-prosvetitel-veka-biografiya-semya-dostizheniya>

самым приятным впечатлением общей дружбы, общего стремления к самовоспитанию»<sup>96</sup>. В этих воспоминаниях упоминаются профессиональные компетенции наставника и этические аспекты наставнической деятельности, значимые и сегодня.

Инспектор народных училищ И.Н. Ульянов, помимо решения финансовых и хозяйственных вопросов, должен был в течение года лично посетить несколько десятков школ<sup>97</sup>, проверять содержание и методику преподавания Закона Божьего, чтения по книгам гражданской и церковной печати, письма, первых четырёх действий арифметики; давать методические рекомендации по любому предмету начальной школы, вплоть до выбора песни на уроках пения и гимнастических упражнений. Для этого ему приходилось постоянно быть в курсе последних достижений в области общей и возрастной педагогики и психологии, методики преподавания школьных предметов. Инспектор должен был наставлять советами малоопытных учителей; а учителей, не соответствующих своему назначению, удалять и заменять более способными и достойными, которых поначалу вовсе не было.

На инспектора возлагались забота о снабжении школ учебниками и пособиями, знакомство с ними учителей с точки зрения преимуществ и недостатков учебного издания. Ульянов присутствовал на уроках и экзаменах, проводил разбор уроков, просматривал ученические тетради.

Инспектор пытался улучшить быт и финансовое положение учителей начальных народных школ. Он создал кассу взаимопомощи, которая позволяла учителям получать небольшую денежную помощь во время болезни и по достижении пенсионного возраста. При помощи земств Ульянов создавал общежития при школах для детей, приходящих на учёбу из сёл, в которых школ пока не было.

Для городских гимназий И.Н. Ульянов составлял программы по предметам математического цикла, естественной истории, физической географии, которые соответствовали последнему слову в области педагогики, психологии, дидактики и методики преподавания; настаивал на необходимости использования межпредметных связей в процессе обучения. Благодаря Ульянову в школьные программы Казанского учебного округа был включён раздел сферической геометрии.

---

<sup>96</sup> Трофимов Ж.А., Миндубаев Ж.Б. Илья Николаевич Ульянов. М., 1981. С. 62–63.

<sup>97</sup> Всего в губернии было более четырёх сотен школ, примерно одна школа на три села, некоторые школы находились на расстоянии до 400 вёрст от губернского центра, до школ можно было добраться только гужевым транспортом при почти полном отсутствии хороших дорог или по реке.

Илья Николаевич предложил следующую типологию уроков: комбинированный урок, урок повторения знаний, урок объяснительного чтения, урок оценки знаний, экскурсионный урок и лабораторное занятие. Ульянов считал, что обучение должно быть научным, наглядным, практико-ориентированным, опирающимся на потребности, жизненный опыт и «самодеятельность» учащихся. Он ставил задачу развития мышления (уметь наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы, применять знания на практике, в повседневной жизни) обучающегося, что во времена тотальной зубрёжки и начётничества было значительным шагом вперёд. Данные подходы к обучению были позитивно восприняты передовой российской педагогической общественностью и нашли воплощение в советской школе.

Особая заслуга Ульянова состоит в создании национальных (чувашских, мордовских, светских татарских) начальных народных школ с частичным обучением на языках этих народов; гимназий для подготовки национальных учительских кадров; условий для развития женского образования, в том числе в национальных школах. Инспектор поддерживал идею о том, что грамотная мать – это грамотная семья, а грамотная семья – это грамотный народ.

Система подготовки педагогических кадров в учительских семинариях Симбирской губернии, созданная Ульяновым, к 1917 г. выпустила 765 высокопрофессиональных педагогов народных училищ. Деятельность И.Н. Ульянова оценена по достоинству: «за отличную усердную службу» инспектор награждён орденами Св. Станислава 1-й степени, Св. Анны 2-й степени, Св. Владимира 3-й степени и получил потомственное дворянство.

Наставническая деятельность инспекторов и директоров народных училищ является прообразом современных форм наставничества: «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – педагог», так как именно инспекторы народных училищ осуществляли первоначальное утверждение учителей в должностях и допуск к исполнению обязанностей (окончательное утверждение осуществлял уездный училищный совет как коллективный работодатель).

## **2.7. Педагогическое наставничество в условиях развития общественно-педагогического движения (вторая половина XIX – начало XX в.). Наставничество педагогов-методистов**

В Российской империи второй половины XIX – начала XX в. развивается среднее и высшее профессиональное педагогическое образование: в 1876 г. появились 44 учительские семинарии, к концу

XIX в. их было 60, в начале XX в. – 189<sup>98</sup>. Помимо этого, функционировали 48 педагогических институтов, несколько десятков различных педагогических курсов; был введён экзамен на звание народного учителя (1874 г.). Это повысило престиж учительской профессии, отсеяло значительное количество недоучек, но существенно обострило кадровую проблему.

К началу XX в. в начальных и средних школах работали 280 тысяч учителей, среди которых было уже немало женщин<sup>99</sup>. Это позволило перейти на следующий этап развития образования в стране. В ходе столыпинских преобразований была сформирована единая система педагогических учреждений и принят закон «О введении всеобщего начального обучения в Российской империи» (1908 г.), который подразумевал бесплатное обучение детей обоего пола.

На фоне проведения либеральных реформ новым явлением в российском образовании стало общественно-педагогическое движение: участие болеющих душой за развитие народного образования учителей, инспекторов и директоров народных училищ, методистов, издателей и редакторов учебной литературы, писателей, земских деятелей и т. д. в реформировании системы образования, прежде всего в развитии начальной народной школы. Они внесли значительный вклад в обсуждение важнейших документов в области образования, в развитие педагогических и просветительских идей, в создание новых организационных форм, направленных на рост профессионального мастерства педагогов, в разработку теории и практики начального образования, авторских методик преподавания и наставничества.

Формами общественно-педагогического движения были педагогическая журналистика, педагогические чтения, деятельность земств в образовании, педагогические и просветительские организации, образовательные инициативы лучших педагогов, педагогические курсы, учительские съезды как формы повышения квалификации педагогов, совещания, конференции и собрания учителей, которые проводились под руководством известных деятелей образования, методистов и авторитетных учёных. Общественно-педагогическое движение основывалось на передовых идеях о национальной школе

---

<sup>98</sup> Сорокина Е.А. Педагогическое образование в России во второй половине XIX – начале XX в. // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2017. № 1 (33).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskoe-obrazovanie-v-rossii-vo-второй-pолоvine-xix-nachale-xx-vv>

<sup>99</sup> Окушова Г.А. Подготовка учительских кадров в дореволюционной России // Вестник ТГПУ. 2010. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-uchitelskih-kadrov-v-dorevoljutsionnoj-rossii>

К.Д. Ушинского и гуманистических основах образования<sup>100</sup>  
Н.И. Пирогова.

К.Д. Ушинский придерживался идеи о народности воспитания, которое связано с условиями исторического развития народа. Обучение на родном языке, который является «величайшим народным наставником», «предметом главным, центральным, входящим во все другие предметы», «способствующим умственному, нравственному и эстетическому воспитанию детей», раннее усвоение элементов народной культуры являются, по мнению К.Д. Ушинского, важнейшими условиями строительства русской народной школы и школьного дела народов России.

Н.И. Пирогов выступал за расширение сети начальных школ, поддерживал автономию университетов и необходимость женского образования, разрабатывал вопросы методики преподавания в высшей школе, выдвигал идеи воспитывающего обучения и необходимости введения уроков внеклассного чтения, негативно относился к телесным наказаниям.

Большой популярностью у педагогов второй половины XIX в. пользовались идеи педагогов-методистов, психологов-практиков и учёных П.Ф. Каптерева, В.И. Вахтерова, В.И. Водовозова, Д.И. Тихормирова, В.Я. Стоюнина, Н.А. Корфа и др., осуществлявших также разностороннюю наставническую деятельность.

Последователь К.Д. Ушинского<sup>101</sup> Н.Ф. Бунаков (1837–1904 гг.) поддерживал идею всестороннего развития личности ребёнка; являлся организатором первого школьного крестьянского театра, автором учебников и методических руководств для первоначального обучения, руководителем многочисленных учительских съездов и курсов.

Н.А. Корф (1834–1883 гг.) – инспектор народных училищ, барон, потомок немецкого аристократического рыцарского рода, тесть режиссёра В.И. Немировича-Данченко – разработал модель новой земской школы, содействовал открытию около 100 земских школ.

Корф создал первую в стране доступную народную школу с трёхлетним курсом обучения. В его школе в селе Нескучном близ

---

<sup>100</sup> Кипурова С.Н. Значение взглядов Н.И. Пирогова, К.Д. Ушинского и Л.Н. Толстого на проблемы подготовки учителя для становления гуманистической парадигмы российского образования // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Гуманитарные науки. 2011. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-vzglyadov-n-i-pirogova-k-d-ushinskogo-i-l-n-tolstogo-na-problemy-podgotovki-uchitelya-dlya-stanovleniya-gumanisticheskoy>

<sup>101</sup> Ладоненко И.Ю. К.Д. Ушинский и его последователи о женском образовании в России // Вестник ВГТУ. 2012. № 10-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-d-ushinskiy-i-ego-posledovateli-o-zhenskom-obrazovanii-v-rossii> (дата обращения: 26.01.2023).

Мариуполя (Екатеринославская губерния, Александровский уезд) преподавали приглашённые учителя-энтузиасты, сам Корф вёл начальный курс учительского мастерства, занятия по теории и практике созданного им «звукового метода» обучения, наглядные уроки и мастер-классы; разработывал учебники и учебные программы по школьным предметам<sup>102</sup>. Пытался улучшить жизнь сельского населения на основе ознакомления крестьянских детей с природным и социальным миром.

В.И. Водовозов, методист и автор учебных пособий, много лет работал над требованиями к профессионализму и личностному образу народного учителя. По его мнению, это должен быть «народный учитель-просветитель, обладающий разнообразными знаниями, включающими знакомство с сельским хозяйством, знание начал практической медицины (гигиены), применённой к условиям сельского быта, ветеринарные сведения и знания о производстве или промысле, доминирующем в данной местности (наряду с общим знанием технических промыслов и производств, распространённых в России)». Водовозов последовательно проводил идею сочетания общероссийского подхода с краеведческим как в содержании образования, так и в программе подготовки народного учителя<sup>103</sup>. Включение краеведения в содержание обучения в начальной школе должно было способствовать укреплению связи обучения с жизнью.

А.Я. Герд (1841–1888 гг.) – методист, основоположник методики преподавания естествознания и биологии в начальной и средней школе как метода практических и лабораторных работ, наблюдений и опытов, экскурсий в природу – в сад, в поле, в лес, находящиеся поблизости. Дети, наблюдая природные объекты и проводя с ними опыты, будут учиться описывать, сравнивать, обобщать, делать соответствующие выводы, считал он. Герд являлся деятельным членом Санкт-Петербургского педагогического общества, участвовал в зарубежных учительских съездах и педагогических выставках, руководил гимназиями Санкт-Петербурга, а также колонией для несовершеннолетних преступников, добиваясь значительных успехов.

---

<sup>102</sup> Песковский М.Л. Барон Н.А. Корф, его жизнь и общественная деятельность: биогр. очерк. СПб.: Тип. П. П. Сойкина, 1893. 95 с. (Жизнь замечательных людей: Биографическая библиотека Ф. Павленкова). URL: [http://elibr.gnpbu.ru/text/peskovsky\\_baron-korf-ego-deyatelnost\\_1893/](http://elibr.gnpbu.ru/text/peskovsky_baron-korf-ego-deyatelnost_1893/)

<sup>103</sup> Цит. по: Богуславский М.В. Василий Иванович Водовозов – выдающийся российский педагог-просветитель (к 190-летию со дня рождения) // Отечественная и зарубежная педагогика. 2015. № 5 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vasiliy-ivanovich-vodovozov-vydayushchisya-rossiyskiy-pedagog-prosvetitel-k-190-letiyu-so-dnya-rozhdeniya> (дата обращения: 04.09.2023)

С 1880 по 1883 г. Герд являлся экспертом по учебной части при Санкт-Петербургской городской училищной комиссии, т. е. был фактическим руководителем городских школ<sup>104</sup>. В течение 10 лет А.Я. Герд также являлся наставником будущего императора Александра III, его братьев и сестёр.

Я.Г. Гуревич (1843–1906 гг.) – выдающийся российский педагог-историк<sup>105</sup>, создатель методических пособий и программ по истории, издатель педагогического журнала «Русская школа», директор частной гимназии и реального училища, которые сегодня с полным правом могут именоваться базовой школой, стажировочной площадкой. Гуревич был талантливым организатором образования, председателем Петербургского собрания педагогов, благотворителем. После его смерти дело продолжил сын, Я.Я. Гуревич, автор 20 книг учебного и педагогического направления.

Н.В. Чехов (1865–1947 гг.) – педагог, методист, учёный. Он руководил земскими школами в нескольких губерниях, организовывал учительские курсы, был создателем Всероссийского учительского союза, разрабатывал методики преподавания различных предметов, в том числе преподавания русского языка в национальных школах<sup>106</sup>. В советское время Н.В. Чехов внёс вклад в развитие педагогической науки, являлся одним из создателей АПН СССР (ныне – Российская академия образования).

Наставничество методистов второй половины XIX – начала XX в. сегодня возрождается в деятельности муниципальных методических центров и служб, организующих в том числе наставническую деятельность, а также тьюторов ЦНППМ, которые не только оказывают методическую помощь учителям на рабочем месте, но и курируют

---

<sup>104</sup> Аллагулов А.М. Великие подвижники дела народного просвещения в России (исторический экскурс в педагогическое наследие Александра Яковлевича Герда) // Вестник ОГУ. 2011. № 17 (136).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/velikie-podvizhniki-dela-narodnogo-prosvescheniya-v-rossii-istoricheskij-ekskurs-v-pedagogicheskoe-nasledie-aleksandra-yakovlevicha>

<sup>105</sup> Романенчук К.В., Жуков П.А. Роль Я.Г. Гуревича в развитии образования в России во второй половине XIX – начале XX века // МНКО. 2018. № 4 (71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ya-g-gurevicha-v-razvitii-obrazovaniya-v-rossii-vo-vtorou-polovine-xix-nachale-xx-veka> (дата обращения: 25.01.2023).

<sup>106</sup> Астафьева Л.Н. Институт школы в педагогическом наследии Н.В. Чехова // Историко-педагогический журнал. 2017. № 1.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institut-shkoly-v-pedagogicheskom-nasledii-n-v-chehova>; Богуславский М.В. Педагогический альтруизм Н.В. Чехова // Учительская газета. № 27. 7 июля 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://ug.ru/pedagogicheskij-altruizm-nikolaya-chehova/>

наставническую деятельность в отношении педагогов через индивидуальные образовательные маршруты.

## **2.8. Учительские съезды и педагогические курсы – новые формы организации педагогического наставничества**

Учительские съезды и педагогические курсы – первая в России попытка организации повышения квалификации учителей, новая организационная форма наставничества, свидетельствующая о возникновении систематической методической работы.

В 1867 г. Н.А. Корф созвал первый в Российской империи съезд учителей начальной школы, который решал вопросы организации народных школ, обучения и воспитания детей, подготовки и повышения квалификации учителей<sup>107</sup>.

Как правило, учительские съезды и педагогические курсы проходили после окончания или перед началом учебного года, а также после знаковых образовательных событий в столицах, которые широко обсуждались педагогической общественностью на местах<sup>108</sup>. В программы съездов входила работа учителей с известными российскими педагогами, разработчиками новых методик обучения и воспитания, создателями новых учебников и учебно-методических материалов, которых специально приглашали на съезды и собирали благодаря этому большую учительскую аудиторию. Авторитетные деятели педагогической науки и образования давали показательные уроки, отвечали на вопросы участников съезда, дискутировали, предлагали новые подходы к воспитанию.

В ряде случаев такие встречи превращались в систему работы педагогов с наставником, который являлся признанным авторитетом в области педагогики. Эта система включала не только непосредственные контакты между учителями и их наставниками в ходе работы педагогических курсов и съездов, но также охватывала межкурсовой период. В ходе него учитель интенсивно занимался самообразованием по направлениям, обозначенным на съезде, и подготовкой к следующим педагогическим курсам или съездам.

---

<sup>107</sup> Система повышения квалификации педагогических кадров: история и современности [Электронный ресурс].

URL: [https://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=2704](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2704)

<sup>108</sup> Мунчинова Л.Д. Периодизация развития системы повышения квалификации учителей в России // Дискуссия. 2013. № 8 (38).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/periodizatsiya-razvitiya-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-v-rossii>

Участники учительских съездов<sup>109</sup> работали с видными методистами, известными и уважаемыми инспекторами народных училищ. Они знакомили учителей с новыми тенденциями в педагогической науке и образовании, с новыми программами, учебниками, методиками, приёмами учебной деятельности, инструкциями Министерства народного просвещения.

В работе учительских съездов принимали участие и издательства. Так, на учительском съезде в Череповце (1898 г.) по просьбе организаторов 24 издательские фирмы прислали более трёх тысяч книг – учебных и методических пособий, книг для чтения, на которые были составлены каталоги<sup>110</sup>. Часть книг была прорецензирована учителями. Нередко на учительские съезды приглашались специалисты в области здравоохранения (земские врачи, учёные-медики и биологи, санитарно-эпидемиологические службы) для решения вопросов об улучшении санитарно-гигиенического состояния школ.

На съездах продолжительностью до двух недель учителя имели редкую возможность пообщаться с коллегами, обменяться опытом, обсудить наболевшие вопросы обучения и воспитания, познакомиться с новыми педагогическими идеями, методиками, учебниками, наглядными пособиями. В процессе работы съездов учителя ходили в музеи, театры и выставочные залы, на экскурсии.

На съездах лучшие педагоги и молодые учителя (выпускники учительских семинарий) давали показательные уроки и мастер-классы, выступали с рефератами по важнейшим проблемам жизни народной школы, которые активно обсуждались присутствующими. Проводились дискуссии по проблемам мотивации учащихся и их родителей к продолжению образования; языка преподавания Закона Божьего в национальных школах; поддержания дисциплины в классе, целесообразности физических наказаний и применения мер дисциплинарных взысканий.

Министерство народного просвещения в целом не поддерживало проведение учительских съездов, рассматривая их в качестве рассадника вольнодумства и социального напряжения. Съезды

---

<sup>109</sup> Зубкова Н.К. Развитие и совершенствование системы повышения квалификации педагогов в России // Вестник ТГПУ. 2013. № 9 (137). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-i-sovershenstvovanie-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-pedagogov-v-rossii>

<sup>110</sup> Уткин А.В. Миссия учителя в социально-педагогической проблематике всероссийских съездов учителей (вторая половина XIX – начало XX века) // Историко-педагогический журнал. 2011. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/missiya-uchitelya-v-sotsialno-pedagogicheskoy-problematike-vserossiyskih-sezdov-uchiteley-vtoraya-polovina-xix-nachalo-xx-veka>

завершались принятием и опубликованием решений, постановлений и запросов, адресованных местному земству, училищному совету, инспектору народных училищ, и требовали их выполнения. Министерство стремилось преобразовать учительские съезды в курсы повышения квалификации исключительно для «малоподготовленных учителей».

Но, несмотря на ограничения и запреты, учительские съезды продолжали собираться в большинстве губерний, а впоследствии – и на всей территории империи, количество их участников росло из года в год. К примеру, за 10 лет работы И.Н. Ульянов провёл восемь губернских учительских съездов.

Съезды учителей давали мощный импульс для роста профессионализма педагогических работников, активизации их деятельности по повышению качества обучения и воспитания, для развития самообразования.

На каждом съезде решались конкретные вопросы системы образования в конкретной губернии. Тематика съездов отражала динамику достижения результатов в развитии губернского образования и в повышении профессионального уровня учителей.

На первых педагогических съездах главными вопросами были: создание новой народной школы и профессиональная подготовка учителей. Спустя несколько десятилетий, в связи с ростом количества школ и повышением уровня базовой профессиональной подготовки учительства, первостепенное значение приобретали вопросы оснащённости школ, материального и правового статуса педагогов, качества преподавания, повышения квалификации и руководства самообразованием учителей.

В 1874 г. Министерство народного просвещения разрешило проведение краткосрочных летних педагогических курсов для улучшения методической и предметной подготовки учителей народных школ<sup>111</sup>. На курсах поднимались вопросы предметного содержания образования, методики преподавания предметов, воспитательной деятельности, организации библиотечного дела, внеклассного чтения, привлечения взрослых к чтению книг из школьных библиотек, в которых было немало сельскохозяйственной литературы и справочников.

С 1875 г. и до начала XX в. в стране было проведено около 40 летних курсов повышения квалификации учителей.

---

<sup>111</sup> Гошуляк Л.Д. Управление системой народного образования России в XIX в. // Известия вузов. Поволжский регион. Гуманитарные науки. 2013. № 4 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-sistemoy-narodnogo-obrazovaniya-rossii-v-hih-v>

В 1903 г. впервые собираются районные совещания и конференции учителей в формате повышения квалификации, максимально приближенные к месту работы учителя. Совещания и конференции сопровождались организацией выставок наглядных пособий, учебников и учебных пособий, книг для библиотек, ученических работ, экспонатов школьных музеев. Помимо чтения лекций, проводились практические занятия, беседы на методические и организационные темы, образцовые (открытые) уроки для демонстрации методов обучения, экскурсии; рекомендовалась литература для самообразования.

В конце XIX – начале XX в. быстрыми темпами развивается педагогическая журналистика, игравшая значительную роль в профессиональном самообразовании учителей. Например, общественно-педагогический журнал «Народный учитель» для учителей народных школ, основанный в 1905 г. и издававшийся сначала в Киеве, затем в Москве; журнал-справочник для педагогов начального образования «Народная школа», педагогические журналы «Учитель», «Новая школа», «Педагогическая мысль» и др.<sup>112</sup>; различные предметные журналы, периодическая печать по вопросам воспитания – всего несколько десятков изданий.

В конце XIX – начале XX в. интересными формами повышения квалификации учителей были педагогические музеи, которых насчитывалось 67 в 1903 г. Музеи организовывали регулярные публичные лекции, собирали тематические совещания учителей, распространяли педагогическую литературу, проводили юбилейные мероприятия в честь выдающихся педагогов.

Н.А. Рубакин (1862–1946 гг.), известный русский книговед, библиограф, популяризатор науки, писатель, теоретик и практик деятельности педагогов по самообразованию. Им прочитано – 250 000 книг; собрано – 230 000 книг; создано – 49 больших научных работ, опубликовано более 350 статей; составлено и разослано – 15 000 программ по самообразованию. Он утверждал: чтобы книга была усвоена читателем, она должна быть обязательно соответствующей данному читателю, такой *«которая в наибольшей степени соответствует всем твоим качествам и свойствам, например запасу твоих знаний, складу твоего ума, твоим желаниям и стремлениям, вообще всем твоим душевным качествам»*.

Рубакин организовал в Санкт-Петербурге при педагогическом музее особый отдел самообразования, составил библиографию «Среди книг» (1906 г.) – рекомендательный библиографический книжный указатель

---

<sup>112</sup> Пузырёва Л.В. О феномене русской педагогической журналистики // Проблемы современного образования. 2012. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-fenomene-russkoy-pedagogicheskoy-zhurnalistiki>

по всем областям знаний<sup>113</sup>. Книжный указатель был в каждой крупной библиотеке и являлся руководством по самообразованию для людей различных профессий и специальностей. Библиограф считал самообразование единственным путём приобщения основной массы народа к знаниям и культуре. Рубакин много сделал для развития народных библиотек. В 1907 г. он подарил Петербургской лиге образования свою библиотеку из 130 000 томов. Вторую библиотеку из 100 000 томов он завещал уже в советское время Государственной библиотеке им. Ленина в Москве. Многие книги в аннотации рекомендовались «для всех лиц, жаждущих самообразования».

Вместе с тем до революции 1917 г. повышение квалификации учителей оставалось децентрализованным<sup>114</sup>, специальных учреждений, занимающихся именно этим делом, не существовало. Организацию повышения квалификации и разработку программ брали на себя самые различные структуры на различных уровнях управления образованием, частные инициативные организации или отдельные авторитетные учёные-педагоги, поддерживаемые педагогической общественностью. Благодаря методической работе и работе по повышению квалификации в стране формировался педагогический актив – сообщество инициативных учителей, деятелей образования, которые способствовали нововведениям, предлагали продуктивные способы решения насущных проблем в области подготовки и повышения квалификации педагогических кадров, выполняя функции наставников.

Формы повышения квалификации учительства, которые стремительно развивались в середине XIX – начале XX в., в настоящее время соответствуют виду группового краткосрочного (целеполагающего) наставничества. Оно проявляется в эпизодических встречах наставника с наставляемыми в заранее установленные сроки и в соответствии с заранее сформулированными целями и задачами, ориентированными на достижение конкретных краткосрочных результатов. Наставник и наставляемые готовятся к встречам, которые становятся важным мотивационным импульсом для дальнейшего профессионального роста и совершенствования педагогического

---

<sup>113</sup> Иванова Г.А. Научное наследие Н.А. Рубакина в системе библиотечно-информационного образования // Вестник МГУКИ. 2012. № 3 (47). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnoe-nasledie-n-a-rubakina-v-sisteme-bibliotечно-informatsionnogo-obrazovaniya>

<sup>114</sup> Солдунова Л.Ю. Становление и развитие системы дополнительного профессионального образования учителей в России (середина XIX – XX вв.): автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. пед. наук: спец. 13.00.01. Общая педагогика, история педагогики и образования. Саратов, 2008. 23 с. URL: <http://www.allbest.ru/>

мастерства. Этот процесс в определённой степени подобен современной технологии наставничества по типу мастермайнда. В групповом краткосрочном (целеполагающем) наставничестве, как и в технологии мастермайнда, огромную роль играет правильно спланированное самообразование и создание интеллектуально насыщенной образовательной среды, способствующей рождению новых педагогических идей и начинаний.

В дореволюционном наставничестве, децентрализованном по своей природе, огромную роль играло стремление педагогической общности к самоорганизации, самообразованию, самопроектированию собственной педагогической карьеры, говоря современным языком, проактивная позиция в поиске, выборе и взаимодействии с наставником с целью достижения самореализации и самоактуализации. Это те традиции в отечественном наставничестве, которые с успехом могут найти своё продолжение в современных условиях.

Учительские съезды, педагогические курсы, районные совещания и конференции учителей, помимо основных функций повышения квалификации педагогов, представляют также и новые формы организации наставнической деятельности, которые свидетельствуют о тенденции к системности и централизации в деле организации наставничества.

## **2.9. Духовное наставничество в конце XVIII – начале XX в.**

Церковная реформа патриарха Никона (1650–1660-х гг.), не признанная значительной частью народа, последовавший за этим церковный раскол (1667 г.) на старообрядцев и приверженцев новой церкви заметно снизили авторитет Русской православной церкви (далее – РПЦ). Синодальный период в жизни РПЦ (1700–1917 гг.)<sup>115</sup>, при котором церковь была полностью встроена в систему светской государственной власти через церковные реформы Петра I, не способствовал повышению её авторитета, повлиял на снижение её самостоятельности. Многие современники усматривали в этом попытки царя внедрить в России основные принципы протестантизма по отношению к церкви. РПЦ на столетие стала государственным институтом во главе со Святейшим Правительствующим Синодом, а фактически – коллегией (министерством) по управлению делами церкви.

Интерес просвещённой элиты общества к светской науке и образованию существенно сократил значение духовного наставничества, его влияние на духовный мир человека эпох

---

<sup>115</sup> Местоблюстительство Стефана Яворского (1700–1721 гг.) по своему содержанию обычно относят к синодальному периоду РПЦ.

рационализма и Просвещения. Тем более что духовенство той поры не отличалось значительными познаниями, соответствующими научной картине мира.

Ситуация стала меняться в первой половине XIX в., особенно в 30–40-е гг., когда в общественном сознании происходил интенсивный поиск путей развития России и заметно возросло влияние славянофилов, ратовавших за самобытное развитие страны. Опыт революционной Европы способствовал переоценке ценностей и поиску иных духовных авторитетов.

В России возрождается старчество – духовное наставничество монахов, живших в пустынях и отдалённых монастырях. В самом начале XIX в. старчество активно практиковалось под Брянском в Белобережской пустыни, в Калужской епархии – во Введенской Оптиной пустыни, в конце XIX в. – в более чем 100 монастырях.

Православный монах Паисий Величковский (1722–1794 гг.) ещё в XVIII в. помог распространить духовное старчество в славянском мире. Русские старцы Лев (1768–1841 гг.) и Макарий (Иванов, 1788–1860 гг.) Оптинские, Серафим Саровский (1754/1759–1833 гг.), Фёдор (Ушаков, 1745–1817 гг.), Амвросий (Гренков, 1812–1891 гг.) Оптинский, Варсонофий (Плеханков, 1845–1913 гг.) Оптинский, последние оптинские старцы Нектарий и Никон и др. много сделали для возрождения духовного общения старцев и мирян. В доверительных беседах через проникновение во внутренний мир пришедшего они выявляли его проблемы и давали советы на основе христианских представлений об истине.

Просвещённая элита, получившая европейское образование и оторванная от своих духовных корней, испытывала состояние духовного вакуума. Часть её представителей увлеклась масонством и оккультными практиками, другая – обратилась за наставлениями к старцам. Духовное общение со старцами-наставниками способствовало возникновению у людей непреодолимого желания изменить себя и свою жизнь, необходимость духовного осмысления жизненных проблем и перспектив.

Именно монастыри и их духовные наставники на протяжении многих десятилетий становятся центром притяжения и образованной элиты общества, и простого народа. Монастырские старцы считались идеалом духовников. Старцы осуществляли духовное наставничество над другими монахами, с которыми проживали в одном монастыре, а также над теми мирянами, которые время от времени приходили к ним в монастырь. В этом выражалось их служение миру в качестве духовного наставника, подвижника, живого носителя истинной христианской жизни.

Особая популярность принадлежала оптинским старцам, которые оказывали огромное влияние на духовное состояние русского

общества. С 1829 г. старчество практиковалось в Оптиной пустыни, когда в неё переселился преподобный Лев. Перед смертью он передал преподобному Макарию наставничество над Амвросием, в будущем одним из наиболее почитаемых оптинских старцев.

В пустыни беседовали «глаза в глаза», «лечили» душу, возвращали утраченный смысл жизни, учили различать грех, утешали скорбящих. Оптинские старцы обладали знанием прошлого; даром покаяния, исцеления, пророчества, сострадания, жертвенной любви к людям, восприятия чужих горестей как своих собственных.

С первой трети XIX в. слух о благодатных оптинских старцах начал привлекать в монастырь едва ли не всю верующую Россию – от крестьянина до государственного деятеля, искавших духовного утешения и наставления, ответа на жизненно важные вопросы. Приезжали в «благословенную Оптину», как именовали её современники, за советом к старцам и представители русской интеллигенции, русские писатели-мыслители, в числе которых Н.В. Гоголь, В.А. Жуковский, Ф.М. Достоевский, И.С. Тургенев, А.К. Толстой, М.М. Пришвин; композитор П.И. Чайковский; славянофилы братья Киреевские, братья Аксаковы, А.С. Хомяков, А.И. Кошелев; историки С.М. Соловьёв, Т.Н. Грановский, философы В.С. Соловьёв, В.В. Розанов и К.Н. Леонтьев (впоследствии монах Климент), великий князь Константин Романов, С.А. Есенин и многие др. Благодаря оптинским старцам русские писатели усилили в произведениях русской литературы христианские нотки благодати, смирения, духовного возрождения, тем самым сделав её одной из самых духовных в Европе.

Н.В. Гоголь приезжал в Оптину пустынь, чтобы удостовериться в правильности понимания замысла второго тома «Мёртвых душ». Он свидетельствовал о том, что после посещения старца Макария он вышел другим человеком. Гоголь признавался в том, что ему нужно ежеминутно быть мыслями выше житейских дряг и где бы он ни находился, мыслями он должен быть в Оптиной пустыни.

Ф.М. Достоевского привело в пустынь тяжёлое горе – смерть любимого сына Алёши. Общение с Амвросием Оптинским, который увидел в Достоевском искренне раскаявшегося отца, способствовало тому, что в романе «Братья Карамазовы» писатель вывел образ «положительно прекрасного человека» в образе старца Зосимы и с отцовской любовью создал образ Алёшеньки Карамазова.

Л.Н. Толстой, побывав в Оптиной пустыни шесть раз, вступал со старцами не в доверительные беседы, а в споры. Старцы считали его «крайне гордым», а гордыня в христианстве – главный смертный грех. Лев Николаевич был у стен пустыни перед смертью, но так и не решился войти...

Во второй половине XIX – начале XX в. среди городского белого духовенства появились высокообразованные и высоконравственные представители духовного наставничества в миру, которые встраивались в культурную жизнь города: митрополит Филарет Московский и Коломенский, побывавший не раз в Оптиной пустыни, протоиереи Иоанн Кронштадский, Валентин Амфитеатров, отец Алексей Мечев, его сын Сергей Мечев; Матрона Московская – представительница женского старчества.

Они предлагали городским сословиям, жившим в мире земных забот и искушений, высокие образцы христианской нравственности, полноценное богослужение и постоянное общение с духовником. Духовные наставники вывели формулу мирской деятельности как вариант монашеского послушания и служения в семье, творчестве, на службе; проповедовали активную внутреннюю христианскую жизнь, которая не делилась на «храм», «работу» или «семью».

## **Выводы к Главе 2**

Анализ новых исторических форм наставничества (наставничество царских детей, домашнее наставничество, университетское наставничество, классно-надзирательское наставничество, наставничество инспекторов народных училищ и педагогов-методистов) в императорской России позволяет сделать следующие **выводы**.

Новые исторические формы наставничества возникают в период формирования светских основ жизни, в том числе светских оснований развития науки и образования, светского мировоззрения и научной картины мира у просвещённых «верхов» общества, под культурно-идеологическим влиянием европейского Запада и прежде всего затрагивают систему образования и профессиональную педагогическую деятельность, в том числе профессиональную педагогическую деятельность учителей-женщин.

Новые исторические формы наставничества в Российской империи развивались под влиянием идеологий общественного прогресса и охранительно-консервативной идеологии, которые определяли цели и содержание наставничества в различные периоды развития российского образования.

Новые исторические формы наставничества на протяжении двух столетий развивались в направлении *от форм сословного характера* (наставничество царских детей, домашнее наставничество / гувернёрство, университетское наставничество, классно-надзирательное наставничество) – *к всесословным формам* (наставничество инспекторов и методистов народных школ, педагогическое наставничество в условиях развития общественно-

педагогического движения), *от элитарных – к более эгалитарным, демократическим формам.*

Наставники наследников престола отличались мастерством и выдающимися знаниями в сфере профессиональной деятельности, умением донести их до наставляемых, способностью влиять на ход исторических событий и проводимых реформ через близость к власти. Наставничество с данными характеристиками продолжило своё существование и после прекращения существования монархии в России *в сферах науки* (научная школа знаменитого учёного с мировым именем) *и искусства* (авторские мастерские скульпторов, художественные школы живописцев, архитекторов, классы кинорежиссёров, театральных деятелей, педагогов-балетмейстеров, музыкантов и т. д.), *спорта* (например, школа фигурного катания всемирно известного тренера) *и политики, развития олимпийских и конкурсных движений* – любых сфер деятельности, ориентированных на высшие достижения.

Университетское наставничество было одной из первых форм организации наставничества в формате стройной и логичной окружной системы курирования учебных заведений, подведомственных университетам. Образовательные организации курировали образовательную деятельность организаций нижестоящих уровней образования на многоступенчатой основе и оказывали им научно-методическую и учебно-методическую помощь.

Наставничество первой половины XIX в. способствовало укреплению сословно-абсолютистских основ государства, формированию образованного чиновничье-бюрократического аппарата.

Наставничество второй половины XIX – начала XX в. встраивалось в общедемократические тенденции развития российского общества и системы образования, во многом благодаря педагогическому наставничеству открывались социальные лифты для выходцев из низших сословий.

Новые исторические формы педагогического наставничества имели достаточное нормативное правовое обеспечение, так как встраивались в государственную систему образования и обслуживали интересы государства имперского типа. Наставничество в научно-образовательной сфере второй половины XIX в. сохраняло нормативный правовой характер. В педагогическом наставничестве этого времени отмечается высокий уровень общественно-профессиональной самодетельности и инициативы.

В XIX в. возрождаются центры, важнейшие идеи и направления духовного наставничества (старчество), оказавшего значительное влияние на общественное сознание, развитие культуры, философии, педагогики.

Разветвлённая децентрализованная каскадная система повышения квалификации, представленная различными формами организации педагогического наставничества (столичные, губернские, уездные, районные курсы повышения квалификации, столичные, губернские и уездные учительские съезды, уездные и районные конференции и совещания учителей, педагогические музеи и т. д.)<sup>116</sup>, сложилась в конце имперского периода истории России.

Реформы образования начала XX в. в ходе преобразований П.А. Столыпина способствовали формированию в России единственной в мире системы непрерывного образования педагогов, существенную роль в котором выполняло наставничество.

---

<sup>116</sup> Пелепейченко Е.С. Роль институтов повышения квалификации в период социально-экономических преобразований в России XIX–XXI вв. // Учёные записки ОГУ. 2010. № 1. (Серия «Гуманитарные и социальные науки»). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-institutov-povysheniya-kvalifikatsii-v-period-sotsialno-ekonomicheskikh-preobrazovaniy-v-rossii-hh-hh1-vv>

## **Глава 3. Наставничество в Советской России – СССР (1917–1991 гг.)**

### **3.1. Историко-культурный фон развития наставничества в Советской России**

Начало XX в. было для России временем революционных потрясений, завершившихся крушением Российской империи, приходом к власти большевиков во главе с В.И. Лениным, кровопролитной Гражданской войной, возникновением нового типа государственности – диктатуры пролетариата с республиканской формой правления. В Советской России, а затем и в СССР проводилась коренная трансформация политических, социально-экономических и культурных основ жизни общества и государства на принципах марксизма-ленинизма.

Методологическую основу марксизма-ленинизма составлял классовый подход. Сущность его сводилась к выражению интересов пролетариата, к неизбежности классовой борьбы, высшая форма которой – пролетарская революция и утверждение диктатуры пролетариата в целях построения социалистического строя как первой фазы коммунизма. Классовый подход основывается на оценке исторических событий с позиции победившего пролетариата в союзе с крестьянством и другими трудящимися. Он предполагает отстранение от власти и лишение собственности эксплуататорских классов и привилегированных слоёв общества, разрушение старой буржуазной государственной машины, создание государства рабочих и крестьян в союзе с трудящимися и угнетёнными массами.

На историко-культурный фон развития наставничества в Советской России оказывало значительное влияние общее умонастроение культуры модерна с его стремлением к тотальному разрушению «старого мира» и строительству нового, более справедливого мира, в котором будут жить новые люди. Революционный пафос эпохи как нельзя лучше совпал с политическими событиями начала XX в., а возможно, подготовил их в мировоззренческом плане. Революционное обновление жизни путём безудержного социального экспериментаторства становилось самоцелью и самоценностью.

Строители «нового мира» путём революционного обновления, опираясь на инициативу и творческую энергию масс, разрушали «до основания» старый «мир насилия» и эксплуатации человека человеком, а затем строили «новый мир», воспитывая нового человека, который «был ничем», но «станет всем».

Революционное обновление затронуло все сферы жизни общества. Шёл непрерывный поиск новых форм, наполнявшихся новым содержанием, которые нередко так же быстро устаревали, уступая место ещё более новым формам. Это был невиданный ранее широкомасштабный социальный эксперимент, который коренным

образом изменил облик страны. Его возглавила партия авангарда – большевики, которые повели за собой широкие массы трудящихся к светлому будущему.

Многое из начинаний большевиков оказалось социальным прожектёрством, оторванным от российской реальности. Им приходилось решать реальные проблемы огромной страны, хотя новая власть с минуты на минуту ожидала мировой революции, которая приведёт к становлению коммунистического общества на всей планете. Теория далеко не всегда совпадала с практикой. К чести большевиков следует отметить, что они довольно своевременно отказывались от наиболее одиозных социальных нововведений, таких как обобществление быта, попытка избавиться от брака как от пережитка прошлого и от любви как от буржуазного излишества, отмена денег и т. д.

Становление нового строя требовало воспитания нового человека. Изменения в жизни страны, помимо важнейших политических и социально-экономических преобразований, затронули сферу культуры и образования (школу, институты и университеты, систему воспитания подрастающего поколения, детские общественные организации, подготовку и переподготовку учительских кадров). Они вызвали к жизни культурную революцию, содержанием которой стали ликвидация безграмотности и формирование новой, советской интеллигенции, не отягощённой пережитками прошлого.

В первое десятилетие советской власти перед большевиками встал вопрос создания новой единой трудовой советской школы на новой идеологической платформе – марксистском и ленинском учении. Государственная комиссия по просвещению (создана в конце 1917 г.) издаёт в 1918 г. ряд основополагающих документов школьного образования: «Положение о единой трудовой школе», «Основные принципы единой трудовой школы» и пр.<sup>117</sup>.

Согласно этим документам, в стране были ликвидированы все учебные заведения общего образования и введена единая политехническая трудовая школа для всех детей, независимо от статуса и состояния их родителей, рассчитанная на 9-летнее обучение. Образование стало общедоступным и бесплатным.

Школа мыслилась как политехническая, т. е. соединяющая общее образование с жизнью и реальным трудом, природой и обществом; реализующая обучение через труд, активные методы и формы

---

<sup>117</sup> Нескребтов А.Л. Ломка дореволюционной системы школьного образования и первые шаги по формированию советской трудовой школы [Электронный ресурс]. URL: <https://infourok.ru/lomka-dorevolucionnoj-sistemy-shkolnogo-obrazovaniya-i-pervye-shagi-po-formirovaniyu-sovetskoj-trudovoj-shkoly-4147466.html>

организации учебной деятельности (экскурсии, лабораторные практикумы, мастерские и т. п.).

Школа была отделена от церкви. Образование становилось не просто светским, а атеистическим. Воспитание учащихся осуществлялось в духе коллективизма, интернационализма, коммунистической морали и было направлено на всестороннее развитие личности.

Началась борьба за всеобщую грамотность и всеобщее обязательное образование для детей от 6 до 17 лет. В течение первых десятилетий советской власти советское общество стало обществом книжно-письменной культуры.

Вводилось совместное обучение мальчиков и девочек, создавались школы с обучением на национальных языках.

Таким образом, новая советская школа коренным образом отличалась от дореволюционной.

Государственную комиссию по просвещению сменил Народный комиссариат просвещения (1918 г.). Школьное дело возглавили Надежда Константиновна Крупская (1869–1939 гг.), жена В.И. Ленина, которая в 1920-е гг. проводила многочисленные педагогические съезды, конференции, совещания, и нарком просвещения (до 1929 г.) Анатолий Васильевич Луначарский (1875–1933 гг.), который проводил коммунистические идеи в просвещение и воспитание<sup>118</sup>.

29 октября 1918 г. был создан ВЛКСМ (Всесоюзный ленинский коммунистический союз молодежи), в 1922 г. – Всесоюзная пионерская организация.

Для новой власти одной из главных в образовании была проблема кадров. Учителя, вчерашние государственные служащие с соответствующим статусом и уровнем доходов, негативно отнеслись к ликвидации гимназического образования и губернёрства с высоким уровнем знаний, индивидуализацией процесса обучения, воспитательными возможностями, условиями получения образования, целями и задачами элитарного образования. Им чужда была единая трудовая политехническая школа.

Руководители воссозданного в 1917 г. Всероссийского учительского союза призывали бойкотировать советскую школу, поэтому учительский союз был распущен. Власти нуждались в новой

---

<sup>118</sup> Нескребтов А.Л. Ломка дореволюционной системы школьного образования и первые шаги по формированию советской трудовой школы [Электронный ресурс]. URL: <https://infourok.ru/lomka-dorevolucionnoj-sistemy-shkolnogo-obrazovaniya-i-pervye-shagi-po-formirovaniyu-sovetskoj-trudovoj-shkoly-4147466.html>

интеллигенции, управленцах и методистах советской системы образования, но на это потребовалось немало времени.

В 1920-е гг. остро обозначилась проблема профессиональной подготовки и переподготовки учительских кадров из-за отказа от традиций дореволюционной школы и проведения непрерывных экспериментов в школьном образовании. Прежние формы педагогического наставничества оказались невостребованными. Многие высококвалифицированные педагоги предпочли покинуть страну. Оставшиеся в России учителя-предметники не могли работать по комплексным программам Государственного учёного совета, которые в начальной школе, в отличие от предметного принципа, основывались на введённом тематическом принципе (природа, труд, общество). Единые учебные планы отсутствовали, отбор содержания осуществлялся на основе концентрического обучения, мало применявшегося в дореволюционной школе.

В первое десятилетие советской власти, помимо проблем в организации школьного образования и борьбы с неграмотностью, актуализировалась проблема беспризорности, которая существовала, периодически обостряясь и затухая, и в царской России. В стране до революции имелся опыт борьбы с беспризорностью и преступностью несовершеннолетних (специальное законодательство, деятельность воспитательно-исправительных заведений, приобщение беспризорников и малолетних преступников к труду и образованию).

В течение нескольких столетий в российских городах существовали различные формы призрения детей: приюты, сиротские дома, богадельни, воспитательные дома для детей-сирот, незаконнорождённых детей, детей-инвалидов, детей, потерявших родителей во время стихийных бедствий, и т. д. Беспризорников определяли в училища, мастерские, приписывали юнгами на флот, учениками на суконные мануфактуры, отдавали на воспитание в «благодетельные» семьи с возможностью иметь наставников. Важную роль в этом играли церковь, земские учреждения и частные благотворительные общества. В крестьянской общине о таких детях сообщали родственники и соседи. Число беспризорников кратно возрастало в периоды социальных потрясений, смут, войн, голода и эпидемий, когда интенсивно разрушались социальные и семейные связи.

Советская власть предложила новые формы борьбы с беспризорностью, основанные на особых формах наставничества, разработанных в структурах органов государственной безопасности.

К концу 1920-х гг. классно-урочная система в школьном образовании пришла в упадок, её потеснили новые формы организации учебного процесса, в частности «Дальтон-план». Учащиеся разбивались на бригады по 3–5 человек (так называемый «бригадный

метод») для выполнения определённой учебной программы. Порядок и темп выполнения заданий были личным делом учащихся. С одной стороны, это приводило к снижению роли учителя в учебном процессе и нездоровому соперничеству между учениками, с другой – к увеличению осознанности и прочности усвоения изучаемого материала. Подход был признан порочным.

В 1929 г. утверждаются новые программы на основе американского метода проектов. Однако постановлением «О структуре начальной и средней школы в СССР» (1934 г.) метод проектов был осуждён<sup>119</sup>.

В 1930-е гг. в партии большевиков возобладало сталинское представление о том, что можно построить социализм в одной, отдельно взятой стране, не дожидаясь запаздывающей мировой революции. Строительство советского государства во враждебном капиталистическом окружении, необходимость завершения индустриальной революции и превращения советской страны в аграрно-индустриальную державу, укрепление обороноспособности СССР в межвоенные десятилетия требовали новых подходов к развитию страны.

Начатая при Александре III индустриализация в годы первых пятилеток потребовала десятков миллионов рабочих рук. Их высвобождению способствовала коллективизация сельского хозяйства, при которой было ликвидировано аграрное перенаселение в деревне за счёт перемещения в города вчерашних крестьян для работы на строящихся фабриках и заводах. В новых технологических условиях, с новой техникой и производственной дисциплиной вчерашние крестьяне нуждались в руководстве более опытных рабочих.

Только в 1930-е гг. сформировалась классическая модель советской школы, сочетающая черты дореволюционной гимназии и трудовой политехнической школы. В требованиях к результатам обучения доминируют знания, умения и навыки. Одобрены новые предметные программы, осуждены коллективные формы сдачи экзаменов и зачётов. Основной формой организации учебного процесса объявляется урок. В школах меньше внимания уделяется трудовому воспитанию и политехнической направленности.

В конце 1930-х гг. из учебного плана и программ изымается труд, ликвидируются школьные мастерские<sup>120</sup>. Происходит возврат к

---

<sup>119</sup> Шваб М.М. Реформы в системе школьного образования СССР в 30-е гг. XX в. // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 5–6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reformy-v-sisteme-shkolnogo-obrazovaniya-sssr-v-30-e-gg-xx-v>

<sup>120</sup> Вьюнов П.Н. Советская педагогика в 1930-е гг. // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки. Сб. научных статей по

некоторым дореволюционным формам организации школьного дела. Вновь делается упор на систематизированные знания, утверждаются классно-урочная форма, предметное обучение, стандартные программы и учебники. Вводится единый режим работы школы, расписание уроков, индивидуализированный учёт знаний школьников; устанавливается руководящая роль учителя в классе, усиливается идеология в деле воспитания и централизация в системе образования. В школах, как и в дореволюционных гимназиях, вводится преподавание полного курса истории (1934 г.).

Великая Отечественная война стала для Советской страны тяжёлым испытанием, потребовала применения новых форм наставничества. Образовательные учреждения были эвакуированы, дети нередко оказывались в иноязычной среде, где шефство над ними брали местные многодетные семьи. Масса детей в тылу врага и в прифронтовой зоне не были охвачены формальным образованием, что создавало возможности для возрождения домашнего обучения. Появилось много сирот, нуждающихся в особой заботе государства. Мужчин на производстве заменили женщины и подростки, которым нужны были наставники. Появились школы рабочей молодёжи.

В военные годы продолжилось «сближение» советской и дореволюционной школ; возникли условия для возрождения некоторых форм наставничества (методическая помощь учителям, двукратное повышение зарплаты, снабжение учителей промышленными товарами и продовольствием, введение почётного знака «Отличник народного просвещения»)<sup>121</sup>.

В 1950–1960-х гг. СССР вступил в полосу научно-технического прогресса, возросла роль труда с интеллектуальным содержанием, а вместе с ней – потребность массовой ориентации людей в мире техники. Резко повысились требования к подготовке молодых рабочих, вырос их образовательный уровень, шла борьба за высокую производительность труда, культуру производства, труда и быта, за качество продукции и трудовую дисциплину.

В результате превращения СССР в аграрно-индустриальную, а затем и индустриальную державу формировались новые условия жизни советских людей. Советское общество постепенно становилось урбанизированным, массовым, индустриальным. Начался переход к серийному массовому производству товаров массового спроса, к

---

материалам III МНПК (г. Уфа, 21 августа 2020 г.). Уфа: НИЦ «Вестник науки», 2020. 139 с.

<sup>121</sup> Жукова О.Г. Великая отечественная: школьная реформа с элементами элитарности // Историческое обозрение. 2014. № 15.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/velikaya-otechestvennaya-shkolnaya-reforma-s-elementami-elitarnosti>

массовому потреблению стандартных благ. Рождался человек массового общества, который в культурном отношении является массовым покупателем, массовым избирателем, массовым читателем, массовым зрителем, массовым посетителем зрелищных мероприятий, спортивных состязаний, массовых форм проведения досуга.

Массовое индустриальное общество создаёт свою, массовую культуру. Она отличается как от элитарной культуры, так и от традиционной. Просвещённая элита предпочитает высокое, аристократическое по духу искусство, академическую науку, которые требуют соответствующего образования и воспитания, большой работы ума, напряжения всех духовных и душевных сил. Человек массовой культуры, напротив, приемлет упрощённые образцы и формы искусства, доступные пониманию широкого круга людей. В отличие от человека традиционного общества, человек массовой культуры не является творцом и непосредственным участником народного творчества, не создаёт его образцы. Человек массового общества – потребитель духовных благ.

Массовая культура становится более дешёвой, более доступной, облегчающей существование человека. Уменьшаются различия между культурой разных социальных и профессиональных групп, сокращаются возрастные культурные дистанции. Радио, кинематограф, спорт, печать, пресса, цирковые и эстрадные представления доступны всем. Массовое общество, объединённое массовой культурой труда, быта, досуга, духовной жизни, представляет собой единое целое.

Но массовому обществу необходим авангард, который и в искусстве, и в политике ведёт за собой массы, прокладывая дорогу к светлому будущему. Политическим авангардом советского общества являлась партия большевиков (РКП(б), ВКП(б), впоследствии – Коммунистическая партия (КПСС), которая в соответствии с 6-й статьёй Конституции 1977 г. была руководящей и направляющей силой советского общества.

Массовое общество, основанное на стандартизированном массовом производстве, массовой школе, массовой культуре, предпочитает более унифицированные образцы наставничества, более централизованную систему организации наставнической деятельности.

В 1960–1980-е гг. в СССР сложилась система наставничества рабочей молодёжи на производстве и система педагогического наставничества в советской школе, которая сегодня известна как традиционное наставничество.

На человека конца эпохи модерна, жившего во второй половине XX в., определённое влияние оказала сформировавшаяся на Западе культура постмодерна – умонастроение постиндустриального

общества, состояние его повседневности<sup>122</sup>. Частично оно проникло сначала в поздний СССР 1980-х гг., а затем и в новую Россию.

По мнению ряда исследователей<sup>123</sup>, постмодернизм – это способ восприятия мира и способ существования в мире, который утратил структурированность и упорядоченность, снял все запреты и священные табу. Человек решает сам, как ему поступить и какие сделать предпочтения. Ему претят прежние запреты и предписания, он ориентирован на протест и неконформизм. Ничего принципиально нового больше не провозглашается и не создаётся, а уже существующее многократно цитируется, комбинируется, интерпретируется, отыскиваются новые смыслы в давно и основательно исследованном. Жизнь утрачивает цели и векторы развития, мир слишком сложен, чтобы его можно было постичь разумом. Не стоит даже пытаться это сделать.

Человек культуры постмодерна живёт в потребительском обществе, целью которого является собственно потребление. Он не может изменить этот мир, не всегда понимает, в каком направлении он развивается. В его жизни значительную роль играет иррациональное, ощущения, эмоции, интуиция, поверхностные чувства.

Человек эпохи постмодерна ироничен и предпочитает насмешку и пародию, он циничен, нередко бывает саркастичным и эпатажным, предпочитает символы без смысла. Вместе с тем такой человек жаждет возможностей для проявления творчества, он креативен, старается свободно мыслить и действовать.

Этот человек находит себя не столько в реальном, сколько в виртуальном мире мечтаний, иллюзий, сказок и фантазий. Он не стремится что-то изобретать, но видит свою роль в максимальном расширении интересного для него контента или идеи. Он готов обсуждать различные темы, дискутировать, влиять на мнение окружающих, воспринимает жизнь и политику как игру, театр, обращает внимание не на закономерности, а на случайности, нередко не видит противоречий в своих мыслях и действиях. Для него чем ироничнее, смелее и ярче политический лидер, который умеет выражать своё мнение, тем лучше. Он воспринимает манипулирование сознанием как эффективную технологию, подобную остальным, поддаётся ей как способу влиться в коллектив с его новыми целями, коллективной волей и устремлениями, как способу выведения себя из состояния психологического одиночества.

---

<sup>122</sup> Бранская Е.В., Панфилова М.И. Модерн, модернизм, постмодернизм (к определению понятий) // Инновационная наука. 2015. № 3.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modern-modernizm-postmodernizm-k-opredeleniyu-ponyatiy> (дата обращения: 20.11.2023).

<sup>123</sup> Там же.

Такой человек стал главным действующим актёром эпохи перестройки, которая за несколько лет снова до неузнаваемости изменила облик страны, поставив под сомнение само её существование как проекта эпохи модерна.

### **3.2. Наставничество рабочей молодёжи**

В советское время едва ли не наиболее развитой формой наставничества являлось наставничество рабочей молодёжи. Оно рождалось как народная инициатива, снизу, как ответ на насущную необходимость, вызванную социально-экономическими условиями того времени. Впоследствии многие формы, виды, методы, технологии наставничества рабочей молодёжи были экстраполированы в другие сферы жизни общества.

В условиях начавшегося НЭПа возродились многие государственные и частные предприятия. После окончания Гражданской войны с фронтов возвращались миллионы вчерашних солдат, часть из которых шла в города, на заводы и фабрики, нуждаясь в трудоустройстве и обучении новой профессии.

Уже в 1922 г. на XI Съезде РКП(б) принимается резолюция об РКСМ, в пункте в) которой говорится о реорганизации труда рабочей молодёжи, подчинении его целям обучения и квалификации, строительстве школы рабочей молодёжи, объединяющей практическое обучение производству с теоретическим образованием и общественно-политическим воспитанием<sup>124</sup>.

С 1924 по 1939 г. численность рабочего класса возросла от 1/7 до 1/2 от численности всего трудоспособного населения страны<sup>125</sup>. В СССР создавались десятки новых отраслей промышленности, среди которых в основном преобладали высокотехничные и высокотехнологичные отрасли: авиационная, автомобильная, станкостроительная, энергетическое машиностроение, сельхозмашиностроение и т. д. За это время вступило свыше семи тысяч промышленных предприятий. Количество средних специальных учебных заведений, выпускающих специалистов рабочих профессий, выросло с 932 в 1922 г. до 3773 в 1940 г.<sup>126</sup>

Вчерашние крестьяне не обладали производственными навыками и психологией рабочего, поэтому шефство передовых рабочих над

---

<sup>124</sup> Протоколы XI Съезда РКП(б). Институт Маркса – Энгельса – Ленина при ЦК ВКП(б). Партиздат ЦК ВКП(б). 1936. 838 с. С. 599.

<sup>125</sup> Галагузова М.А., Головинёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

<sup>126</sup> Там же.

новичками и ученичество на рабочем месте<sup>127</sup> развивалось в 1920-е гг. быстрыми темпами. Шефство и ученичество имели соответствующую нормативную правовую базу: совместное решение ВСНХ и ВЦСПС «О проведении индивидуального и бригадного ученичества» (1925 г.) и постановление Президиума ВЦСПС «О шефстве кадровых рабочих над молодыми»<sup>128</sup> (1931 г.). Эта же проблема поднимается в статье Н.К. Крупской, опубликованной в газете «Правда» от 23 августа 1929 г. под названием «В помощь новым рабочим кадрам». В ней, в частности, говорится: «Индустриализация страны, идущая быстрыми шагами, натягивается на необходимость втягивать в производство широкие слои неквалифицированных рабочих. Во вновь строящихся предприятиях, особенно в новых отраслях производства, кадры «потомственных» рабочих часто очень невелики. В предприятия вливаются окружающие крестьяне с психологией мелких собственников, не пережившие всей той борьбы, которую пережили основные кадры рабочего класса нашей страны... Профсоюзам надо работать и работать над воспитанием этих кадров»<sup>129</sup>.

Особенно интенсивно наставничество молодых рабочих развивалось на Донбассе. К примеру, забойщик шахты № 1 (Горловка) Н.А. Изотов готовил молодых рабочих, создав специальный участок – школу для молодых забойщиков угля, с помощью инструктажа на рабочих местах. На трёх машиностроительных заводах Горловки шефство над молодёжью<sup>130</sup> осуществляли 2726 опытных рабочих (1932 г.).

В годы Великой Отечественной войны (1941–1945 гг.) вновь со всей остротой возникла проблема наставничества. С одной стороны, тысячи мужчин ушли на фронт, их заменили женщины и подростки, которые при овладении новой профессией нуждались в шефской помощи и наставничестве. С другой стороны, многие предприятия, выпускавшие мирную продукцию, были переведены на военные рельсы, и для

---

<sup>127</sup> Шефство, ученичество – институты наставничества. Наставничество советского времени, в отличие от них, как правило, распространяется и на свободное время новичков и продолжается до полной их социальной адаптации.

<sup>128</sup> Иващенко Ф.И., Кочетов А.И., Волков И.И., Соколовская В.Д. Наставнику сельской молодёжи / Под общ. ред. Ф.И. Иващенко. 2-е изд. Минск: Ураджай, 1986. 119 с. С. 3–4.

<sup>129</sup> Цит. по: Галагузова М.А., Головнев А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlgo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

<sup>130</sup> Иващенко Ф.И., Кочетов А.И., Волков И.И., Соколовская В.Д. Наставнику сельской молодёжи / Под общ. ред. Ф.И. Иващенко. 2-е изд. Минск: Ураджай, 1986. 119 с. С. 3–4.

овладения новой рабочей специальностью рабочие нуждались в шефской помощи. Поэтому наставничество становится основной формой воспроизводства рабочей силы на производстве<sup>131</sup>.

Новый подъём наставнического движения пришёлся на 1960–1970-е гг. Ряды рабочего класса пополнили от 60 до 90% выпускников средних школ и профтехучилищ. В стране бурно развивался научно-технический прогресс, возрастала роль труда с интеллектуальным содержанием, потребность массовой ориентации людей в мире техники, повышались требования к подготовке молодых рабочих, шла борьба за высокую производительность труда, культуру производства, труда и быта, за качество продукции и трудовую дисциплину. В этих условиях обнаружилась проблема низкого, по сравнению с подшефными, образовательного, а нередко и культурного уровня наставников. Авторитет наставника в основном обеспечивался за счёт возрастания его воспитательных и социализирующих функций.

Наставничество стало рассматриваться как воспитательный процесс не только на работе, но и в нерабочее время; как школа воспитания личности, характера, профессионального мастерства. Оно воспринималось как социальный институт преемственности поколений, передачи опыта трудовой деятельности, в котором объединены производительный труд, создание материальных ценностей и формирование у человека труда духовных ценностей. В наставничестве главный акцент делается на трудовые качества подшефного: трудолюбие, умение трудиться сообща, коллективизм, товарищескую взаимопомощь, причастность к жизни трудового коллектива, производственную и трудовую дисциплину, честность, ответственность, а также на идейность и нравственность подопечного (чувство общественного долга, активная жизненная позиция, патриотизм, гражданственность, интернационализм, гуманизм, целеустремлённость, совесть), что соответствовало основным принципам коммунистического воспитания<sup>132</sup>.

В 1950–1960-е гг. тема наставничества рабочей молодёжи становится предметом педагогических исследований: появляются научные работы, привнёсшие значительный вклад в развитие производственной педагогики и педагогики наставничества; книги С.Я. Батышева «Из опыта работы по повышению квалификации мастеров производственного обучения» (1952 г.) и «Инструктор производственного обучения» (1963 г.); работа М.М. Свадковской

---

<sup>131</sup> Челнокова Е.А., Тюмасёва З.И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 4.

<sup>132</sup> Иващенко Ф.И., Кочетов А.И., Волков И.И., Соколовская В.Д. Наставнику сельской молодёжи / Под общ. ред. Ф.И. Иващенко. 2-е изд. Минск: Ураджай, 1986. С. 3–4.

«Подготовка новых рабочих методом индивидуального ученичества» (1959 г.); вводятся новые понятия «технология воспитательного процесса в трудовом коллективе», «рабочая педагогика» и др.<sup>133</sup>

Вместе с тем, по мнению доктора педагогических наук, действительного члена АПН СССР профессора С.Я. Батышева, «...до конца настоящего времени у нас нет чёткого научного определения понятия наставничества, не определена его организационная структура, не раскрыты в достаточной степени психолого-педагогические условия и методика работы наставников»<sup>134</sup>.

На первый план выдвигаются вопросы повышения педагогического мастерства и культуры наставников системы профессионально-технического образования. К определению содержания обучения наставников привлекаются преподаватели педагогических институтов. Разрабатываются методики изучения педагогического потенциала коллективного наставника (производственного коллектива). На научно-практических конференциях обсуждаются проблемы содержания, форм и методов наставничества с учётом связи с педагогической наукой, актуальные вопросы обмена опытом между наставниками.

В 1960-е гг. в стране широко обсуждается опыт наставничества передовых рабочих: С.С. Витченко<sup>135</sup> (впоследствии – Героя Социалистического Труда), Ю.А. Врублевского, А.Ф. Кубикова, М.Н. Гусева и др. по воспитанию рабочей смены<sup>136</sup>.

В марте 1968 г. Совет министров СССР принимает постановление «О мерах по улучшению подготовки и повышения квалификации рабочих непосредственно на производстве». 18 октября 1968 г. Государственные комитеты Совета министров СССР по вопросам труда и заработной платы и по профессионально-техническому образованию и Всесоюзный Центральный Совет профессиональных союзов утверждают «Типовое положение о подготовке и повышении квалификации рабочих непосредственно на производстве»<sup>137</sup>.

В Рекомендациях научно-практической конференции «XXV Съезд КПСС и пути повышения роли наставничества в коммунистическом воспитании молодёжи»<sup>138</sup> обозначены истоки наставничества –

---

<sup>133</sup> Махмутов М.И., Таланчук Н.М. Педагогика наставничества. М.: Советская Россия, 1981. 191 с.

<sup>134</sup> Наставники рабочей молодёжи / Сост. С.И. Крамаренко, В.А. Сидоров. М.: Молодая гвардия, 1979. 224 с. С. 152.

<sup>135</sup> В 1975 г. вышла книга С.С. Витченко «Слово наставника».

<sup>136</sup> Галагузова М.А., Головинёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана, № 6 (79) 2018. С. 16–22.

<sup>137</sup> Там же.

<sup>138</sup> Рекомендации научно-практической конференции «XXV Съезд КПСС и пути повышения роли наставничества в коммунистическом воспитании молодёжи». (Одобрены Секретариатом ВЦСПС и Секретариатом ЦК ВЛКСМ)

изотовские и стахановские школы первых пятилеток, ученичество и шефство в послевоенный период. Наставник определяется как передовой работник, достигший значительных успехов в повышении своей квалификации, политически зрелый, с богатым жизненным опытом, обладающий высокими нравственными качествами и навыками воспитательной работы.

Согласно рекомендациям, кандидатуру наставника утверждают и от обязанности наставника освобождают решением администрации, профсоюзного и комсомольского комитетов любого типа организации. Кандидатуры наставников предварительно обсуждаются. В рекомендациях представлены типы наставничества (индивидуальное, над группой молодых рабочих, коллективное над вновь созданными комсомольско-молодёжными бригадами и звеньями).

При центральных, республиканских, областных комитетах профсоюзов по каскадному принципу создаются республиканские, краевые, областные советы наставников молодёжи. В состав советов входят передовые наставники, представители партийных, профсоюзных, комсомольских организаций, советских и хозяйственных органов, организаций общества «Знание», юристы, учёные, работники печати, телевидения, радио.

Наставничество существует на общественных началах, деятельность наставника рассматривается как важное общественное поручение. Советы наставников также работают на общественных началах. В их функции входит выявление наставников среди молодёжи, подбор и создание резерва наставников, оказание наставникам методической и практической помощи, организация учёбы, обмена опытом, подготовка предложений о поощрении наставников администрацией и общественными организациями<sup>139</sup>.

Предусматриваются меры морального (благодарность, почётная грамота, диплом, благодарственное письмо, фото на доске почёта, галерее «Лучшие наставники», занесение в Книгу почёта, награждение знаком «Наставник молодёжи») и материального (повышение размера премии, ценный подарок, туристическая путёвка в соцстрану, путёвка на курорт, в санаторий и дом отдыха) поощрения наставников. По данным исследований, в советское время только 1,4% наставников<sup>140</sup> были мотивированы материальным вознаграждением.

---

21 ноября 1977 г.). Цит. по: Наставники рабочей молодёжи / Сост. С.И. Крамаренко, В.А. Сидоров. М.: Молодая гвардия, 1979. 224 с. С. 192–200.

<sup>139</sup> Наставники рабочей молодёжи / Сост. С.И. Крамаренко, В.А. Сидоров. М.: Молодая гвардия, 1979. 224 с. С. 152.

<sup>140</sup> Там же. С. 169.

Наставничество молодых рабочих в советское время более всего было развито в Москве, Ленинграде, Алтайском и Красноярском краях, в Донбассе, Московской, Тульской и Челябинской областях.

В Советском Союзе в 1970–1980-е гг. для наставников проводятся курсы повышения квалификации<sup>141</sup>, в программах которых значатся основы педагогики и возрастной психологии, методика трудового обучения; инструктивные совещания, семинары по обмену опытом, слёты, лектории, конференции.

При трестах функционируют постоянно действующие школы наставников, в которых предметом изучения являются физиологические и психологические особенности молодых рабочих, рациональная организация труда, учёбы и отдыха наставляемых; измеряемая оценка результативности наставничества (повышение разряда, овладение наставляемым смежной специальностью или профессией), укрепление трудовой и производственной дисциплины, предотвращение производственного брака, уменьшение текучести кадров (после трёх лет работы только 2/3 молодых рабочих остаются на рабочем месте).

Создаются университеты психолого-педагогических знаний с 2–3-летним обучением, функционируют специальные методические кабинеты наставников, разрабатываются примерные планы обучения наставников<sup>142</sup>. Изучаются такие вопросы наставничества, как нравственно-психологическая готовность молодого рабочего к труду (профессиональная направленность, развитие готовности к профессии, социально значимые мотивы труда); адаптация молодёжи к производственным условиям, к трудовому коллективу, к рабочему образу жизни, нормам поведения, традициям; педагогические основы наставничества (оптимизм, наставничество как воспитательный процесс, методы перевоспитания, стиль взаимоотношений, этика наставника, искусство убеждать, профориентационная работа наставника в школе, обучение профессиональному мастерству); личный пример наставника; нормативные правовые акты, необходимые для наставляемых; раскрытие романтики и красоты творческого труда; общественная и творческая активность подшефных; рационализаторство и изобретательство. Причём важно, что обучение наставников соотносится с их жизненным, социально-политическим и производственным опытом.

---

<sup>141</sup> Наставник и подготовка молодёжи к труду. Методические рекомендации. М., 1982. С. 99.

<sup>142</sup> Постановление Президиума ВЦСПС и Бюро ЦК ВЛКСМ от 24.02.1975 «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников».

Широко практикуются *коллективные формы наставничества*. Шефство базовых предприятий над профессионально-техническими училищами (далее – ПТУ) предусматривает создание благоприятных условий для их материально-технической базы, подбор мастеров производственного обучения и преподавателей. Шефство комсомольско-молодёжных бригад над учебными группами студентов ПТУ сокращает период адаптации молодых рабочих. Имеет место *комплексное наставничество*, при котором бригада берёт новичка на воспитание. Практикуется *творческое наставничество*, при котором молодой рабочий работает вместе с инженером-изобретателем или с высококвалифицированным рабочим-рационализатором, а также *наставничество в рамках рабочей династии*, когда родители и дети работают в одной бригаде.

Подчеркнём, что наставничество рассматривается как единство действий коллектива: наставников, бригады, мастера, общественной организации (комсомол, парторганизация, профсоюз), семьи. Широко используется форма договора рабочего содружества (единого плана-обязательства) наставника и подшефного.

Статья 17 «Закона СССР о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями и организациями» (1983 г.) указывает на педагогические функции коллектива, которые выполняют наставники молодёжи. Особо поощряются требовательность к себе, самокритичность, забота о своём авторитете, творческий подход к делу<sup>143</sup>.

Примечательно, что признаётся неоспоримость воспитательного воздействия наставничества на самого наставника. Заметим, что много внимания уделяется личности наставника. Это основные требования к наставнику: высокие морально-этические качества, хорошая профессиональная подготовка; принципиальность, достоинство, стремление к самосовершенствованию, пример положительного отношения к профессии, сознательного отношения к труду, к производственной и трудовой дисциплине, ответственность за качественное выполнение работы.

И не менее важна разработка принципов поведения наставника (понимать подшефного, защищать его интересы, внимательно и терпеливо выслушивать подшефного в любой ситуации, быть заботливым, выдержанным, не повышать голоса, развивать самообладание, не критиковать подопечного в присутствии товарищей

---

<sup>143</sup> Наставник и подготовка молодёжи к труду. Методические рекомендации. М., 1982. С. 69.

или девушки, иметь чувство юмора, уметь разрядить напряжение, прощать несущественные ошибки, уметь признавать свои ошибки)<sup>144</sup>.

Также актуальны были обязанности наставника по стимулированию участия подопечного к деятельности в школах молодого рационализатора, кружках технического творчества, группах экономического анализа, в постах качества.

Поощряется ведение наставником дневника индивидуальных наблюдений, отчёты.

В завершение наставничества, при отсутствии нарушений трудовой и производственной дисциплины, общественного порядка, получении очередного разряда, выполнении нормы и общественного поручения, подшефному вручают аттестат трудовой зрелости.

Наставническое движение развивалось под девизами и починами «Руку старших – молодым», «Каждому молодому рабочему – производительность труда передовиков», «Повтори себя в учениках», «Работать без отстающих», «Производственные задания – меньшим составом», «Наставничество – эстафета из настоящего в будущее!»<sup>145</sup>.

Согласно Постановлению Президиума ВЦСПС и Бюро ЦК ВЛКСМ «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников» (1975 г.), наставник «своей деятельностью призван способствовать формированию у молодёжи коммунистического отношения к труду и социалистической собственности, развивать стремление к знаниям, терпеливо помогать ей в овладении специальностью, профессиональными навыками, передовым опытом, заботиться о создании необходимых условий труда для юношей и девушек, оказывать им практическую помощь в разработке и выполнении индивидуальных социалистических обязательств, приобщать к техническому творчеству, рационализации и изобретательству, воспитывать молодёжь на революционных, боевых и трудовых традициях коллектива, воспитывать высокие моральные качества, чувство коллективизма, гордость за принадлежность к рабочему классу и колхозному крестьянству, любовь к избранной профессии, ответственность, дисциплинированность, общественную активность»<sup>146</sup>.

Между наставниками устраивались соцсоревнования, проводились конкурсы на звание «мастер-воспитатель», применялись моральные и материальные стимулы, присваивались звание «Почётный наставник

---

<sup>144</sup> Наставники рабочей молодёжи / Сост. С.И. Крамаренко, В.А. Сидоров. М.: Молодая гвардия, 1979. 224 с. С. 111.

<sup>145</sup> Наставник и подготовка молодёжи к труду. Методические рекомендации. М., 1982. С. 90.

<sup>146</sup> Наставник и подготовка молодёжи к труду. Методические рекомендации. М., 1982. С. 184–185.

молодёжи» и знак ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ «Лучший наставник молодёжи»<sup>147</sup>.

Указ Президиума Верховного Совета утвердил Положение о почётном звании «Заслуженный наставник молодёжи РСФСР» и описание знака. Согласно положению, звание присваивалось «лучшим наставникам молодёжи из числа высококвалифицированных рабочих, колхозников, инженерно-технических работников, специалистов сельского хозяйства, служащих, проработавшим на одном предприятии, в колхозе, учреждении, организации безупречно не менее 10 лет и ведущим на общественных началах не менее пяти лет работу в области наставничества, имеющим большие заслуги в профессиональном обучении и коммунистическом воспитании работающей молодёжи» (1981 г.)<sup>148</sup>.

1970–1980-е гг. – время расцвета наставничества рабочей молодёжи, которое становится неотъемлемой частью государственной политики и осуществляется на основе научно обоснованных теорий и методик<sup>149</sup>. В 1977 г. в Институте профессионально-технической педагогики (Казань) была создана казанская научная школа на основе лаборатории наставничества, которая в соответствии с заданием Государственного комитета СССР по науке и технике (Постановление от 03.05.1977 № 196) разрабатывала и реализовывала по всей стране концепцию психолого-педагогической подготовки наставников<sup>150</sup>.

К концу 1980-х гг. в стране формируется система наставничества, которая включает воспитание и обучение молодёжи на рабочем месте, целенаправленное взаимодействие учебных заведений разного уровня образования с предприятиями и организациями, систему подготовки наставников.

---

<sup>147</sup> Постановления Президиума ВЦСПС и Бюро ЦК ВЛКСМ от 24.02.75 «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников». Цит. по: Наставники рабочей молодёжи / Сост. С.И. Крамаренко, В.А. Сидоров. М.: Молодая гвардия, 1979. 224 с.

<sup>148</sup> Галагузова М.А., Головнёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. № 6 (79). 2018. С. 16–22.

<sup>149</sup> См., например, работы С.Я. Батышева «Профессиональная педагогика», С.Г. Вершловского «Педагогика приходит в цех», М.И. Махмутова, Н.М. Таланчук, А.А. Вайсбург и др. «Педагогика наставничества», А.С. Батышева «Педагогическая система наставничества в трудовом коллективе» и др.

<sup>150</sup> Масалимова, А. Р., Баянов, Д. И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. 2023. 17(2). С. 162–176. (Серия «Педагогика и психология»). URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>

Вместе с тем в 1980-е гг. формировались условия для будущих преобразований в производственной сфере, которые негативно сказались на наставничестве рабочей молодёжи. Советская командно-административная модель модернизации с её тотальным забюрократизированным планированием оказалась неэффективной в условиях разворачивающейся научно-технической революции.

Снижались темпы экономического развития страны, росла теневая экономика, накапливались нерешённые социально-экономические и экологические проблемы. Нарастали негативные моменты в морально-нравственном состоянии общества, в воспитании подрастающего поколения процветали формализм и очковтирательство, резко снизилось влияние детских и молодёжных общественно-политических организаций. СССР проигрывал в конкуренции с западной капиталистической моделью, которая вступила в полосу информационной революции.

В Советском Союзе началась эпоха перестройки, одними из застрельщиков которой оказались рабочие-шахтёры.

Таким образом, наставничество рабочей молодёжи (молодых или вновь пришедших рабочих) в советский период являлось неотъемлемой частью государственной политики и финансировалось государством. Цель наставничества заключалась в воспитании и профессиональном обучении рабочей молодёжи. Наставничество имело форму массового движения; было узкопрофильным, ориентированным на конкретные умения и навыки, соответствующие конкретной рабочей профессии или специальности, систематическим и продолжительным (в течение 2–3 лет) периодом, реализуемым методом «из рук в руки». Позже узкопрофильное наставничество дополнилось наставничеством в сфере смежных профессий. Подготовка наставников осуществлялась систематически в специальных университетах и институтах наставничества<sup>151</sup>. Систематически проводились исследования в области производственной педагогики и педагогики наставничества.

### **3.3. Наставничество педагогических работников в советской школе**

В первое десятилетие советской власти опыт педагогов дореволюционного времени не был востребован.

---

<sup>151</sup> Масалимова, А. Р., Баянов, Д. И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. 2023. 17(2). С. 162–176. (Серия «Педагогика и психология»). URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>

В 1920-е гг. в школы пришли учителя, не имеющие образования и опыта преподавания, но мотивированные строить новую школу. В этих условиях возрастает роль профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров, способных работать в новой школе.

Местные власти в сфере образования традиционно организовывали педагогические курсы и съезды на базе домов работников просвещения, педагогических музеев, показательных образовательных учреждений. Краткосрочные педагогические курсы и съезды в основном посвящались идейно-политической подготовке педагогов и различным аспектам (экономическая, фабрично-заводская, сельскохозяйственная тематика) школьного политехнизма; гораздо меньше внимания уделялось методическим и педагогическим вопросам, что негативно влияло на образовательный процесс.

Во второй половине 1920-х гг. создаются специализированные учреждения, централизованно занимающиеся повышением квалификации педагогов: Центральные курсы по повышению квалификации работников СОЦВОСа (1927 г.), реорганизованные в Центральный институт повышения квалификации кадров народного образования<sup>152</sup> (ЦИПККНО) (1930 г.). В 1928–1929 гг. отделения и педагогические кабинеты Центрального института создаются в некоторых республиканских, краевых и областных центрах. В 1938 г. на их базе открываются институты усовершенствования учителей (далее – ИУУ). Первоначально ИУУ наделяются правами высших учебных заведений для подготовки учителей, позже становятся учреждениями с учебно-методическими и научно-методическими функциями<sup>153</sup>. Дополнительным профессиональным образованием учителей занимаются кадровые профессионалы-педагоги и учёные. Положено начало разработке «эталона педагогической профессии» (прообраз квалификационных требований к специалисту), профессиограммы учителя, идее непрерывного педагогического образования.

В 1930-е гг. практически ежегодно издаются постановления и предписания, сформировавшие понятие «советская школа». Эти нововведения, а фактически использование элементов дореволюционного опыта, просуществовали до конца 1980-х гг. и создали необходимую методическую основу для наставничества

---

<sup>152</sup> Ныне – ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России».

<sup>153</sup> Хижнякова О.Н. Система повышения квалификации учителей: исторический опыт и перспективы // Историко-педагогический журнал. 2014. № 4.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-istoricheskij-opyt-i-perspektivy>

педагогических работников, прежде всего на основе использования профессионального опыта учителей старшей возрастной категории.

Начало наставнической деятельности педагогических работников положило Постановление ЦК ВКП(б) (1932 г.): «Наркомпросу следует установить такую расстановку кадров на местах, которая обеспечивала бы правильное использование на работе опытных учителей и систематическую помощь со стороны последних молодым учителям»<sup>154</sup>.

Руководство союзных республик в целях обеспечения советских школ новыми педагогическими кадрами проводило серьёзную работу по «подбору, закреплению, повышению общей и специально-педагогической квалификации новых педагогических кадров, которые составляли ценный кадровый резерв страны»<sup>155</sup>. Движение наставничества получило широкую поддержку, проводились смотры и совещания, поощрение и награждение лучших наставников.

Сближение дореволюционной и советской школы усиливается накануне и в ходе Великой Отечественной войны. Владимир Петрович Потёмкин (1874–1946 гг.), советский государственный и партийный деятель, историк, дипломат, выдающийся нарком просвещения, был проводником этой политики, а также принимал участие в подготовке программных документов о единой трудовой школе, занимался вопросами наставничества в сложный период истории страны (1940–1946 гг.).

Именно при В.П. Потёмкине была восстановлена связь времён в отечественном образовании, возвращены ключевые элементы дореволюционной гимназии (система оценок, система обязательных экзаменов в 4-х, 7-х и 10-х классах, аттестат зрелости, золотые и серебряные медали, правила для учащихся, школьная форма, ученические билеты, частично раздельное обучение для мальчиков и девочек); а также введены курсы психологии и латыни, новые учебники по предметам гуманитарного цикла. Вновь на первый план выходят вопросы качества обучения и воспитания. Учреждаются суворовские училища – школы будущих офицеров (август 1943 г.), которые мало чем отличались от кадетских корпусов дореволюционной России. В суворовских училищах под руководством опытных наставников дети-сироты изучали основы военной службы и суворовской «науки побеждать».

В военные годы при В.П. Потёмкине был принят новый устав школы, в котором говорилось о «креплении единоначалия директора и

---

<sup>154</sup> О школе и учителе: сб. постановлений и материалов. М., 1938. С. 40.

<sup>155</sup> Цит. по: Чебан Д.С. Развитие феномена наставничества в педагогической науке и практике. [Электронный ресурс]

URL: <https://www.prodlenka.org/metodicheskie-razrabotki/529087-razvitiye-fenomena-nastavnichestva-v-pedagogic> (дата обращения: 31.07.2023)

поднятии авторитета учителя; оживлении деятельности педагогических советов и родительских комитетов; упорядочении работы ученических организаций; укреплении дисциплины учащихся; повышении и уточнении их ответственности за свое поведение». Нарком просвещения заботился об улучшении материально-бытового положения учителей, снабжении их хлебом, продуктами питания, одеждой и обувью, керосином, предметами ширпотреба, о своевременной выдаче удвоенной заработной платы (1943 г.) и денежных премий за лучшие научные работы по педагогике (1944 г.).

Владимир Петрович вёл среди педагогов большую разъяснительную работу о необходимости нововведений; работал с педагогическим активом страны, выполняющим наставнические функции.

6 октября 1944 г. Постановлением Совнаркома была организована Академия педагогических наук СССР (первый президент – академик Академии наук СССР В.П. Потёмкин) с перспективной задачей «сделать советское образование лучшим в мире», а через полгода учреждён знак «Отличник народного просвещения».

Потёмкин лично утверждает новые учебники, написанные с позиции патриотического воспитания. Нарком просвещения старался лично посещать выпускные экзамены в обычных ближних и дальних, в том числе сельских школах; подробно разбирал с учителями типичные ошибки выпускников, давал ценные методические указания о преподавании различных школьных предметов в условиях раздельного обучения для мальчиков и девочек.

Потёмкин постоянно выступал на курсах повышения квалификации учителей, читал лекции, создал несколько методических пособий для учителей по истории, выполнял наставнические функции методиста и инспектора.

В 1960-е гг. феномен наставничества педагогических работников приобрёл современное понимание и назначение. Развитие наставничества рабочей молодёжи, привлечение к наставничеству рабочей молодёжи представителей педагогической науки способствовало его распространению на сферу образования. С этого времени наставничество стало рассматриваться как одна из форм профессиональной подготовки молодых учителей. Наставниками молодых педагогов становились наиболее авторитетные, высокопрофессиональные учителя с богатым жизненным опытом и знаниями<sup>156</sup>.

---

<sup>156</sup> Богданова Л.Е., Решетникова Е.Ю. Наставничество: вызов времени или возрождение традиций советского периода // Образовательные технологии. №4. 2020. С. 27–31.

В 1970-е гг. в целях лучшей адаптации молодого специалиста в педагогическом коллективе, «для совершенствования практических навыков выпускники высших учебных заведений проходят стажировку по специальности под руководством администрации соответствующих предприятий, учреждений и организаций и под контролем высших учебных заведений». Требования и программа стажировки были изложены в инструктивных письмах Министерства просвещения СССР (март 1974 г.)<sup>157</sup>.

В среднем образовании наставничество определялось как одна из форм методической работы, как помощь опытного учителя молодому специалисту в его адаптации к новым условиям деятельности, в закреплении необходимых первичных умений и навыков. Каждый выпускник педагогического вуза совместно с опытным педагогом-наставником разрабатывал индивидуальный план стажировки. Согласно плану, наставляемый – начинающий учитель овладевал различными направлениями педагогической деятельности на уроках, во внеклассной работе, в общении с родителями; изучал передовой педагогический опыт, осваивал новые методы обучения и воспитания. Молодой педагог осваивал навыки поурочного планирования учебной деятельности, знакомился с планированием работы образовательной организации, участвовал во всех мероприятиях класса и школы. Районные и городские методические службы в помощь молодым учителям проводили конференции, консультации, встречи, диспуты по конкретным методическим вопросам и общепедагогической проблематике.

Стажировка, включающая также вопросы адаптации молодого специалиста в новом педагогическом коллективе, продолжалась 10 месяцев, т. е. фактически весь первый учебный год.

В советское время педагогическая профессия считалась престижной, учитель был человеком авторитетным и уважаемым. С 1960-х гг. практически каждый кинофильм, ориентированный на детей 12–16 лет («Доживём до понедельника» (1968), «Внимание, черепаха!» (1969), «Расписание на послезавтра» (1978) и др.), отражал школьную жизнь и будни учителей. Своё отражение в кинофильмах нашла и тема педагогического наставничества<sup>158</sup>.

---

<sup>157</sup> Лабутина М.А. Исторический аспект наставничества как форма профессиональной адаптации молодого педагога. Краткий экскурс в истории развития наставничества. 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://nsportal.ru/npo-spo/obrazovanie-i-pedagogika/library/2018/04/12/statya-istoricheskij-aspekt-nastavnichestva-kak>

<sup>158</sup> Например, кинофильм «Это мы не проходили» (режиссёр И. Фрэнк, 1975) повествует о студентах педвуза, отправившихся на практику далеко от родного дома. Им предстоит каждый день сдавать экзамены перед педагогами, не

Функции организации наставничества выполняли образовательные учреждения системы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. Центральный институт повышения квалификации руководящих работников народного образования (ЦИПКРРО), переименованный в Центральный институт усовершенствования учителей (ЦИУУ, 1962 г.) Министерства просвещения РСФСР<sup>159</sup>, в 1974 г. был преобразован из учебно-методического в научно-методический центр (а в 1984 г. вся система учреждений дополнительного профессионального образования становится центром научно-методической работы по вопросам повышения квалификации учителей). Педагоги получают новые возможности профессионального совершенствования в контексте дифференцированного (с учётом уровня их подготовки, стажа, интересов и потребностей) подхода к содержанию повышения квалификации. В курсовую подготовку включаются вопросы углублённого изучения предметов, специфики обучения в малокомплектных школах, проблемные семинары.

В эпоху перестройки зарождается педагогика сотрудничества (осень 1986 г.), возникает движение педагогов-новаторов как ответ на кризис образовательной системы при переходе от индустриальной фазы развития общества к постиндустриальной.

Педагоги-новаторы (Ш.А. Амонашвили, И.П. Волков, Е.Н. Ильин, С.Н. Лысенкова, В.Ф. Шаталов, М.П. Щетинин и многие др.) предлагали методики, отличающиеся интерактивностью, деятельностным подходом к обучению, проектные методики, интегрированные и клубные формы уроков, тренинги; выстраивали обучение на основе исследовательского подхода, конструирования и игровой формы. Новаторский опыт распространялся через публикации и последователей-единомышленников, которые участвовали в краткосрочном целеполагающем наставничестве (проблемные семинары, летние учебные лагеря, открытые мастер-классы, в том числе на телевидении в «Останкино», в активной переписке и т. д.).

---

первый год работающими в школе, и перед ребятами – будущему учителю трудно завоевать авторитет. Но студентам удаётся многое изменить в привычной школьной жизни, побудить о многом задуматься учителей и ребят и незаметно стать нужными, своими. Ощущение своей нужности становится самым главным приобретением на выбранном ими трудном, но благородном профессиональном пути.

<sup>159</sup> Мунчинова Л.Д. Периодизация развития системы повышения квалификации учителей в России // Дискуссия. 2013. № 8 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/periodizatsiya-razvitiya-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-v-rossii>

Педагоги-новаторы придали новый импульс развитию педагогической мысли, формулированию задач образования (развитие мышления в противовес энциклопедичности, развитие коммуникативности, толерантности, способности принимать решения и нести ответственность, работать на стыке различных предметных областей, быстро ориентироваться в информационных потоках, умение работать в команде проектным способом, умение оформить и предъявить результат и т. п.), созданию новых образовательных методик, но основной задачей ставили построение Новой Российской Школы.

### **3.4. Наставничество в отношении детей, попавших в трудную жизненную ситуацию**

Ещё одна историческая форма наставничества в СССР – наставничество в отношении детей, попавших в трудную жизненную ситуацию.

Беспризорность в стране кратно возросла не только вследствие Первой мировой войны, революции и Гражданской войны, но и вследствие проводимой большевиками социально-экономической и внутренней политики. Именно она в существенной мере привела к голоду 1921–1922 гг., 1932–1933 гг., криминализации жизни общества в периоды военного коммунизма и НЭПа, к разрушению семей вследствие коллективизации, ликвидации кулачества как класса, политических репрессий и депортаций народов.

Тем не менее советское правительство рассматривало непризорность как одну из острейших проблем., которую ей предстояло решать.

В декабре 1917 г. В.И. Ленин подписал специальный декрет, который возлагал заботу о сиротах на государство. По распоряжению Совнаркома создаются комиссии по делам несовершеннолетних.

По инициативе писателя, журналиста и общественного деятеля В.Г. Короленко формируется независимая организация «Лига спасения детей» (1918 г.). За короткий срок Лигой были созданы более десятка детских колоний, садов и клубов, в Москве открыли оздоровительный санаторий. Сироты получали крышу над головой, еду и медицинскую помощь; работали с ними квалифицированные педагоги и психологи на основе индивидуального подхода.

В 1919 г. под руководством наркома просвещения А.В. Луначарского создаётся Совет по защите детей, в 1921 г. под руководством Ф.Э. Дзержинского – Комиссия по улучшению жизни детей (Деткомиссия ВЦИК)<sup>160</sup>. Были организованы детские

---

<sup>160</sup> Потепалов Д.В. Детская непризорность в первые годы советской власти: историографический очерк // Гуманизация образования. 2012. № 1. URL:

воспитательные учреждения интернатного типа (детские дома, трудовые коммуны, школы-колонии, школы-коммуны), детские городки, широко применялись усыновление, патронат, опека, попечительство, вывоз детей в районы, обеспеченные продовольствием. В семьях советской элиты усыновление было обычным делом. Так, в семье К.Е. Ворошилова воспитывался Тимур Фрунзе, сын умершего во время операции М.В. Фрунзе; в семье И.В. Сталина – сын погибшего в 1921 г. друга вождя Фёдора Сергеева, Артём Сергеев («товарищ Артём», создатель Донецко-Криворожской республики).

В 1921–1922 гг. в России насчитывалось от 4,5 до 7 млн детей, лишённых родительской и государственной заботы. Ликвидацией беспризорности занимались сотрудники аппарата ВЧК, затем – аппарата ОГПУ и НКВД при содействии Наркомпроса. Это одни из наиболее чётко работавших государственных органов, имевшие свои структуры по всей стране, наименее коррумпированные и тесно связанные с борьбой против преступности, практиковавшие отчисления от заработка и пожертвования сотрудников органов и войск ГПУ. В ОГПУ понимали, что преступность взрослых является чрезвычайно питательной средой для преступности несовершеннолетних, которая, в свою очередь, подпитывается детской беспризорностью<sup>161</sup>.

Но главную борьбу с малолетней преступностью и безнадзорностью, борьбу за «нового человека» осуществляли педагоги-наставники.

Советский педагог Антон Семёнович Макаренко (1888–1939 гг.) – один из наиболее успешных наставников не только подростков и юношей, но и воспитателей в трудовых колониях. Уже при жизни деятельность А.С. Макаренко как воспитателя и педагога и его труды получили высокую оценку Л. Арагона, А. Барбюса, А. Валлона, А. Зегерс, Я. Корчака и С. Френе.

Антон Семёнович Макаренко решением ЮНЕСКО признан одним из четырёх педагогов, определивших способ педагогического мышления в XX в., наряду с Джоном Дьюи, Георгом Михаэлем

---

<https://cyberleninka.ru/article/n/detskaya-besprizornost-v-pervye-gody-sovetskoy-vlasti-istoriograficheskiy-ocherk>

<sup>161</sup> Первозванский В.Б., Силенков В.И. Возвращаясь к истокам становления системы предупреждения девиантного поведения несовершеннолетних в России // КПЖ. 2019. № 3 (134).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozvrashchayas-istoкам-stanovleniya-sistemy-preduprezhdeniya-deviantnogo-povedeniya-nesovershennoletnih-v-rossii>

Кершенштейнером и Марией Монтессори (1988 г.)<sup>162</sup>. ЮНЕСКО призвала отметить 100-летие со дня рождения советского педагога.

Издательство ЮНЕСКО выпустило в четырёх томах статьи о 100 выдающихся педагогах мира, которые оставили свой след в образовательной мысли (1997 г.). Из российских и советских мыслителей в издание включены Константин Ушинский, Лев Толстой, Лев Выготский, Павел Блонский и новатор воспитания Антон Макаренко.

2023-й год, Год педагога и наставника, связан также с юбилеями трудов Макаренко – отмечается 90-летие выхода в свет бессмертной «Педагогической поэмы» и 85-летие первой публикации его завершающего труда «Флаги на башнях».

В 1920 г. А.С. Макаренко возглавил трудовую колонию для несовершеннолетних правонарушителей в селе Ковалёвка неподалёку от Полтавы. Позднее колония была переведена в посёлок Куряж под Харьковом. С 1927 г. работа в колонии совместилась с организацией детской трудовой коммуны им. Ф.Э. Дзержинского под Харьковом.

С 1928 г. Макаренко заведовал коммуной. К концу 1927 г. колонию им. М. Горького посетили 32 зарубежные делегации, в том числе пять американских. К концу деятельности А.С. Макаренко в коммуне им. Ф.Э. Дзержинского с её жизнью, трудом и бытом ознакомились уже 200 делегаций из зарубежных стран. Его книга «Педагогическая поэма» была переведена на 36 языков.

О жизни вчерашних беспризорников в трудовых колониях рассказывает советский кинематограф в фильмах: «Путёвка в жизнь» (реж. Н. Экка, 1931), который был создан по предложению А.С. Макаренко; «Педагогическая поэма» по одноимённому произведению А.С. Макаренко (реж. М. Маевская, А. Маслоков, 1955), «Республика ШКИД» (по одноимённой повести Г. Белых и Л. Пантелеева, реж. Г. Полока, 1966).

Максим Горький, друживший с Макаренко и его подопечными – горьковцами и дзержинцами, писал педагогу: «...поразительно удачный педагогический эксперимент Ваш имеет мировое значение».

Включая дореволюционный педагогический опыт, Макаренко воспитал 2500–3000 беспризорников и малолетних преступников.

Как Макаренко добился такого результата? По мнению педагога, всё просто: «К нам приводят запущенного парня. Я делаю из него человека. Я поднимаю в нём веру в себя. Говорю ему о человеческой и рабочей чести». Об итогах своей деятельности Макаренко писал в письме к

---

<sup>162</sup> Фролов А.А., Аксёнов С.И. Джон Дьюи и Антон Макаренко – две вершины социальной педагогики XX века // Социальная педагогика. 2015. № 5–6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dzhon-dyui-i-anton-makarenko-dve-vershiny-sotsialnoy-pedagogiki-xx-veka-1>.

своему воспитаннику: «Народ всё правильный, и моя совесть не страдает»<sup>163</sup>.

«Свыше трёх тысяч детей, в том числе с изломанным детством, прошли через педагогические руки и человеческое сердце Антона Семёновича Макаренко, и ведь ни один из них не попал в тюрьму, не оказался полицаем в годы войны, не покинул Родину в трудное для неё время; нет среди них ни подлеца, ни труса, просто плохого человека. Имею моральное право судить о том, ибо знал лично 700–800 из трёх тысяч, общался с ними около сорока лет»<sup>164</sup>, – писал автор книги «Макаренковцы (Что случилось с теми, кого воспитывал Макаренко)», журналист Л.А. Чубаров (1994 г.).

А.Г. Власов, воспитанник Макаренко, вспоминал: «Нашего незабвенного Антона Семёновича мы помним всю свою жизнь. Это был непревзойдённый педагог, он был и строг, и добр. Что бы из нас получилось, если бы мы не встретили в своей жизни этого прекрасного человека»<sup>165</sup>. «Рад, что «дети Антона» в суровую годину испытаний, в грозные годы войны все как один остались достойными людьми, теми гражданами нашей Страны Советов, о создании которых мечтал и для осуществления этой мечты так много сделал великий наш Макаренко»<sup>166</sup>.

Главный педагогический секрет Макаренко – создание особой воспитательной среды в педагогическом учреждении. «Коллектив – «главный воспитатель», организационная форма осторожного, тактичного, не прямого «прикосновения к личности», а опосредованного, «параллельного», «через коллектив». Он становится «главным объектом воспитания» (но не его целью, как иногда представляется)»<sup>167</sup>. Немаловажную роль играет внедряемое в практику самоуправление учеников, опора на традиции, социализация в соединённом с воспитанием и обучением производственном труде.

Основа воспитательного метода: требовательное уважение в сочетании с доверием, верой в человеческую ценность каждого ребёнка. Макаренко занимался не исправлением, а обучением трудных

---

<sup>163</sup> Воспитанники Макаренко: что с ними стало? [Электронный ресурс]. URL: <https://union-z.ru/articles/vospitanniki-makarenko-chto-s-nimi-stalo.html>

<sup>164</sup> Чубаров Л.А. Макаренко в годы Великой Отечественной войны. М., 1994. Ч. 1. Цит. по: <https://student-servis.ru/spravochnik/pedagogicheskoe-masterstvo-v-ponimanii-a-s-makarenko/>

<sup>165</sup> Воспитанники А.С. Макаренко в годы Великой Отечественной войны [Электронный ресурс]. URL: – [http://makarenko-museum.ru/lib/Pressa/Chubarov\\_L\\_Vosp\\_of\\_ASM\\_in\\_II\\_World\\_War.htm](http://makarenko-museum.ru/lib/Pressa/Chubarov_L_Vosp_of_ASM_in_II_World_War.htm)

<sup>166</sup> Там же.

<sup>167</sup> Фролов А.А., Аксёнов С.И. Джон Дьюи и Антон Макаренко – две вершины социальной педагогики XX века // «Социальная педагогика». № 5–6. 2015. С. 42.

подростков жить, не вспоминая прежний жизненный опыт. В отношении воспитанников колонии действовал *принцип сожжённой биографии*. Их прошлое не должны были обсуждать ни педагоги, ни сами подростки. Макаренко просил не присылать с новыми воспитанниками их личные дела. Прошлое ритуально сжигалось вместе с одеждой, в которой поступал новенький, что символизировало переход в новую жизнь.

Макаренко известен и как наставник педагогов. Антон Семёнович требовал от воспитателей и учителей особого отношения к делу, бодрости духа, манеры одеваться, умения двигаться и говорить, чёткой постановки голоса, владения мимикой, умения держать паузу, скрывать свои эмоции, при необходимости разразиться вспышками гнева.

Любовь к работе и ребёнку, жизнерадостность, абсолютная вера в успех и благожелательную перспективу каждого воспитанника в сочетании с виртуозным владением педагогической (воспитательной) техникой – слагаемые успешного воспитателя-макаренковца.

Строжайшая, доведённая до автоматизма последовательность действий и операций, отсутствие шаблона, непредсказуемость действий педагога являются слагаемыми визитной карточки его последователей, в том числе его воспитанников, ставших замечательными педагогами<sup>168</sup>, многие из которых пошли по стопам своего учителя и стали заведующими детскими домами.

Массовая детская беспризорность в СССР была ликвидирована к середине 1930-х гг. 85 лет назад было принято постановление Совнаркома СССР и ЦК ВКП(б) «О ликвидации детской беспризорности и безнадзорности»<sup>169</sup>.

Как отмечают эксперты, принятые в СССР эффективные меры социализации сирот (создание приёмников-распределителей и интернатов для несовершеннолетних, активное внедрение патроната, усыновления, опеки и попечительства, введение квоты для производственного обучения и трудоустройства подростков) позволили сотням тысяч детей получить образование и стать полноценными членами общества. Разработанные методики получили признание во всём мире.

Детская беспризорность периодически давала о себе знать (в годы политических репрессий и депортации народов, Великой

---

<sup>168</sup> Комаров А.А. Педагогическое мастерство учителя (по А.С. Макаренко) как важный фактор воспитания ребёнка // Молодой учёный. 2010. № 7 (18). С. 268–270. URL: <https://moluch.ru/archive/18/1844/> (дата обращения: 18.10.2023).

<sup>169</sup> Войткевич И.Н. История беспризорности в России в 20-е годы XX века // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6002> (дата обращения: 17.10.2022).

Отечественной войны и первые послевоенные годы), но накопленный по преодолению этих негативных социальных явлений опыт помогал оперативно с ней справляться.

21 августа 1943 г. в Постановлении СНК СССР и ЦК ВКП(б) «О неотложных мерах по восстановлению хозяйства в районах, освобождённых от немецкой оккупации» руководство страны принимает решение об организации на освобождённых территориях суворовских, нахимовских и специальных ремесленных училищ с повышенными нормами содержания детей и обучение их военным и гражданским профессиям. Каждому ребёнку гарантировалось семилетнее образование.

Следующая волна беспризорности и безнадзорности пришлась на 1990–2000-е гг. в связи с радикальными изменениями жизни общества. Это обстоятельство обусловило повышенное внимание к проблеме устройства детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, средствами наставничества.

В последнее десятилетие одним из основных национальных приоритетов Российской Федерации стало обеспечение благополучного и безопасного детства. Ключевыми задачами Десятилетия детства, объявленного Указом Президента Российской Федерации от 29 мая 2017 г. № 240 «Об объявлении в Российской Федерации Десятилетия детства», определены защита прав каждого ребёнка, создание эффективной системы профилактики правонарушений, совершаемых в отношении детей, и правонарушений самих детей.

Концепция развития системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних<sup>170</sup> направлена на обеспечение системы мер, направленных на снижение доли несовершеннолетних, совершивших преступления, в том числе повторные, состоящих на учёте в уголовно-исполнительных инспекциях, достижение 100% от числа несовершеннолетних, обучающихся в общеобразовательных организациях, а также получающих социально-психологическую помощь и т. д.

В последние годы в Российской Федерации реализуется ряд программ наставничества, направленных на поддержку детей, которые остались без попечения родителей, и детей, столкнувшихся с трудной жизненной ситуацией в своих семьях. Это программы благотворительных фондов «Хранители детства», «Большая перемена»,

---

<sup>170</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 марта 2017 г. № 520-р «Об утверждении Концепции развития системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних на период до 2025 года и плана мероприятий на 2021–2025 годы по её реализации (с изменениями на 18 марта 2021 г.).

«Арифметика добра», проекты организаций «Старшие Братья Старшие Сестры», Добровольного движения «Даниловцы» и др.

### **Выводы к Главе 3**

Анализ наставничества в советский период истории России свидетельствует о том, что, несмотря на смену общественно-экономического и политического строя, изменение государственных форм и господствующей идеологии, исторические формы наставничества продолжали развиваться в соответствии с запросами общества и государства в контексте общемировых процессов.

Сопоставление имперского и советского исторических периодов позволяет отметить наличие определенных черт преемственности в содержании, целях и задачах исторических форм наставничества. К примеру, в советское время наставничество молодых рабочих в определённой мере коррелирует с наставничеством в русской трудовой артели; наставничество классных руководителей в советской школе – с классно-надзирательным наставничеством XIX в.; движение педагогов-новаторов конца советской эпохи и их педагогическое наставничество – с наставничеством выдающихся педагогов-методистов периода общественно-педагогического движения второй половины XIX – начала XX в.

Вместе с тем имелаась и прерывность в содержании исторических форм наставничества в имперской и Советской России. Наставничество в СССР имело чёткую идеологическую и воспитательную направленность, основывались на учёте принципов социальной справедливости и социально-классового равенства трудящихся. К примеру, в наставничестве молодых рабочих проявлялись принципы социалистической организации труда (отсутствие конкуренции между рабочими, осуществление наставничества путём перехода из передовой в отстающую бригаду и т. д.).

Наставничество рабочей молодёжи (молодых или вновь пришедших рабочих), как и педагогическое наставничество, было системным и централизованным, являлось неотъемлемой частью государственной и партийной политики, финансировалось государством и заключалось в воспитании и профессиональном обучении молодых кадров. Наставничество имело форму массового движения; узкопрофильную направленность, ориентированность на конкретные умения и навыки, соответствующие конкретной профессии или специальности; было систематическим и продолжительным (от 1 до 3 лет) периодом, реализуемым методом «из рук в руки». Подготовка наставников осуществлялась систематически в специальных университетах и

институтах наставничества<sup>171</sup>, в системе повышения квалификации. Систематически проводились исследования в области производственной педагогики и педагогики наставничества.

Наставничество советского периода реализовывалось в формах «педагог – педагог», «работодатель – студент ПТУ», «опытный рабочий – новичок в профессии», «педагог – ученик (воспитанник)»; с использованием группового, комплексного («всерного»), коллективного и других его типов и видов.

---

<sup>171</sup> Войткевич И.Н. История беспризорности в России в 20-е годы XX века // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6002> (дата обращения: 17.10.2023).

## **Раздел II. Современные формы наставничества в Российской Федерации. На пути к федерально-региональной системе наставничества педагогических работников**

### **Глава 4. Возрождение наставничества**

#### **4.1. Историко-культурный фон возрождения наставничества в современной России**

В 1990–2000-е гг. произошла радикальная трансформация всех основ жизни россиян. На её ход и результаты оказали влияние важнейшие события, процессы, явления, происшедшие в России в 1990-х гг. Это распад СССР, рождение нового государства – Российской Федерации, крах мировоззренческих ориентиров, связанных с марксистско-ленинской коммунистической идеологией, широкомасштабное проведение радикальных экономических реформ методом «шоковой терапии», принятие новой Конституции (1993 г.).

Эти события, процессы и явления происходили на фоне таких общемировых сдвигов, как развёртывание глобализации в условиях однополярного западнцентристского мира, становление информационного общества в ходе информационной революции и технологизации различных сторон жизни людей. Благодаря возникновению телекоммуникационных сетей люди смогли сокращать время для получения нужной информации и при этом многократно увеличивать масштабы информационного обмена<sup>172</sup>.

В информационную эпоху становятся возможными качественно новые формы социального взаимодействия, достижения социальных эффектов и социального контроля, в том числе в области наставничества. Это прежде всего удалённые формы наставничества, такие как дистанционное наставничество и наставничество на основе использования цифровых технологий.

Вместе с тем информационная революция создаёт многочисленные риски для человека и общества. Человек эпохи информационной революции (Ното web, «человек сетевой») как бы «стирает» грань между иллюзорным и реальным миром, между миром online и миром off-line; для него общество – это совокупность пользователей, глобальная сеть, в которой люди произвольно выбирают свою социальную и личностную идентичность, создают тот образ себя, который является для них наиболее комфортным, многократно меняют место проживания, род занятий, круг друзей и т. д.

---

<sup>172</sup> Данилова В.С., Кожевников Н.Н. Этапы становления информационной картины мира // Вестник СВФУ. 2009. № 4.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-stanovleniya-informatsionnoy-kartiny-mira> (дата обращения: 24.11.2023).

Человек живёт в мире симулякров, т. е. изображений без оригинала, воссозданных копий того, чего нет в реальности. Это человек с клиповым мышлением, воспринимающий мир фрагментарно, в смене ярких образов, в картинках. В условиях информационной революции человек эпохи глобализации причисляет себя к глобальному гражданскому обществу со слабой привязкой к конкретному государству или исторической традиции. Это время характеризуется обесцениванием опыта старших в глазах молодёжи, выстраиванием подрастающим поколением собственной внутриспоколенной горизонтальной, формированием своих моральных ценностей и приоритетов.

Реакцией общества на Номо web как на специфическое явление, сформировавшееся в логике влияния западной культуры, является стремление сохранить и приумножить традиционные духовно-нравственные ценности, прежде всего семейные, усилить воспитательную составляющую образовательного процесса, сохранить самобытный исторический контент и его позитивную трактовку, изучать свой язык, культуру, систему ценностей, религиозно-культурные основания.

Ускоренное вхождение России в мировые экономические структуры и процессы имело неоднозначные последствия для страны. С одной стороны, это привело к стагнации и деструктивным явлениям в самых различных областях экономической жизни: к массовому закрытию не только неконкурентоспособных, но даже эффективных производств, к приватизации государственной собственности и появлению частной собственности, к возникновению массовой безработицы, к резкому падению престижа рабочих и инженерных профессий, а также к закрытию и перепрофилированию многих учреждений профессионально-технического образования из-за невозможности организации практики на производстве и трудоустройства выпускников на рынке труда.

В социальном плане «лихие девяностые» способствовали атомизации общества, члены которого оказались предоставлены самим себе, многомесячным задержкам зарплат бюджетникам, росту численности деклассированных элементов, криминализации общества. Страну захлестнула третья волна детской и подростковой беспризорности и безнадзорности, нередко связанных с наркобизнесом и организованной преступностью. В обществе появился класс частных собственников – предпринимателей, банкиров, фермеров, коммерсантов, резко упало значение научно-технической и гуманитарной интеллигенции.

Снизился престиж профессии педагога, а вместе с ним – конкурсы в пединституты. Мировоззренческая пустота и идеологический вакуум заполнялись псевдоценностями, главными из которых стали деньги,

карьера, гламур, безудержное потребление, достижение материального успеха любой ценой.

С другой стороны, с конца 1990-х гг. и особенно в начале 2000-х гг. деятельность международных ТНК и ТНБ<sup>173</sup> приводила к конкуренции, частичному переносу передовых технологий в производство, развитию бизнеса, экономики, банковского дела, сферы услуг, к постепенному наполнению рынка качественными товарами. Именно бизнес-структуры первыми столкнулись с проблемой нехватки квалифицированных управленцев, служащих и рабочих, а следовательно, с необходимостью возрождения наставничества.

Проблемы подготовки квалифицированных кадров решаются непосредственно на предприятиях и в учреждениях, в специализированных учебных центрах по работе с персоналом. Корпоративная подготовка специалистов в большей степени сосредоточивается на компетенциях молодых работников. Создаются специальные программы подготовки кадров, ориентированные на запросы предприятий в целях повышения их конкурентоспособности на рынке. Проектные команды, сформированные из молодых специалистов, выполняют под руководством опытных наставников свои функции в ходе реализации проекта (реклама, информационное сопровождение, экономические расчёты, технико-технологические процессы, маркетинг, перевод технической документации, разработка требований корпоративной этики и т. д.)<sup>174</sup>.

Реализация командных проектов в формате группового наставничества выявила необходимость подготовки наставников нового типа, способных руководить проектной деятельностью наставляемых, и изучения их личностных характеристик. У конкретных предприятий, особенно сетевых и крупных, появляются подшефные колледжи и институты, практика молодых специалистов организуется непосредственно на предприятиях.

В дальнейшем форма наставничества «опытный работник – новый (молодой) работник» стала применяться, например, при ускоренном вхождении в профессию, при адаптации начинающего работника на новом месте, при проявлении профессиональных дефицитов и т. д. Обучение наставников в корпорациях осуществляется на кратковременных тренингах, используются такие формы наставничества, как тьюторство, коучинг, менторство.

---

<sup>173</sup> ТНК и ТНБ – транснациональные корпорации и транснациональные банки.

<sup>174</sup> Галагузова М.А., Головнёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

Межотраслевые центры обучения навыкам работы с персоналом формируют не узкопрофильные, а более широкие компетенции работника, не связанные непосредственно с конкретным производством. Современное наставничество в корпорациях приобретает полипрофессиональный характер, при котором стажёры проявляют интерес к разным сферам профессиональной деятельности, могут обращаться за помощью к наставникам разных квалификаций и уровней<sup>175</sup>. Главная идея такого наставничества заключается в подготовке команды специалистов к выполнению функций многозадачности, к коллективному принятию решений. Следовательно, чем большим спектром взаимосвязанных направлений занимаются члены команды, тем масштабнее результат работы, суммарно повышающий конкурентоспособность командного проекта за счет многоэкранного видения его задач<sup>176</sup>.

Инновационные формы наставничества, применяемые в бизнес-структурах, впоследствии распространились и в других сферах, в частности в образовании. Это партнёрское наставничество (peer-to-peer, равный – равному), групповое, комплексное, реверсивное, ситуационное наставничество, супервизия, виртуальное, векторное, горизонтальное и другие виды наставничества<sup>177</sup>.

23 декабря 2013 г. на совместном заседании Государственного совета и Комиссии при Президенте по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития России Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин подчеркнул, что стране «нужна эффективная система мотивации для наставников и это должно быть современное наставничество, передача опыта, конкретных навыков»<sup>178</sup>. С этого момента наставничество становится одним из приоритетных направлений государственной политики как в области образования, так и в других областях жизни общества.

Определяющими в развитии современного наставничества стали 2017–2018 гг. В 2017 г. председатель правительства Д.А. Медведев

---

<sup>175</sup> Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник МГПУ. 2023. 17(2). С. 162–176. (Серия «Педагогика и психология»). URL: <http://doi.org/10.25688/2076-9121.2023.17.2.09>; Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. Монография. Казань: Печать-Сервис – XXI век, 2023.

<sup>176</sup> Там же.

<sup>177</sup> Там же.

<sup>178</sup> Диалог поколений о развитии кадрового потенциала и наставничестве в АПК. URL: <https://agro.cap.ru/news/2022/04/25/dialog-pokolenij-o-razviti-i-kadrovogo-potenciala-i> (дата обращения 20.10.2023 г.).

поддержал создание общероссийской системы наставничества. По всей стране прошли мероприятия, направленные на развитие наставничества. К примеру, региональный семинар «Наставники на производстве: стратегия подготовки в современной России» под руководством ФИРО в г. Екатеринбурге. Всероссийский конкурс лучших практик подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена по номинации «Наставничество на производстве» (2017 г.), проведённый Национальным агентством развития квалификаций (НАРК) под руководством Министерства труда и занятости населения.

В октябре 2017 г. на платформе «Россия – страна возможностей» был дан старт открытому конкурсу «Лидеры России» для руководителей нового поколения, который, по мнению С.В. Кириенко, должен стать «открытым окном в управленческую элиту завтрашнего дня». С участниками конкурса работают наставники из представителей российских государственных деятелей, топ-менеджеров крупных компаний, успешных управленцев различных уровней, таких как Сергей Лавров, Сергей Шойгу, Герман Греф, Сергей Собянин, Константин Эрнст, Олег Белозёров и др.

Первый Всероссийский форум «Наставник-2018», ориентированный на развитие профессиональной среды эффективного наставничества, инициирован Агентством стратегических инициатив. Подобные форумы прошли в семи федеральных округах. Участников форума «Наставник-2020» напутствовал первый заместитель руководителя Администрации Президента Российской Федерации С.В. Кириенко: «И этот форум, и вся система работы по поддержке наставничества должны стать постоянными и будут приносить огромный результат для тысяч и тысяч мальчишек и девочек, которые без вашей помощи не смогут найти себя в этой жизни»<sup>179</sup>.

Президент В.В. Путин в послании к Федеральному собранию в марте 2018 г. сказал: «Значимой задачей считаю развитие движения наставничества. Только так, объединив передовые знания и нравственные основы, обеспечив подлинное партнёрство и взаимопонимание поколений, мы сможем быть сильными»<sup>180</sup>.

Наставничество было признано одним из важнейших механизмов реализации инициатив Президента.

Указом № 94 Президента РФ В.В. Путина в марте 2018 г. учреждается знак «За наставничество», которым «награждаются лучшие наставники молодёжи из числа квалифицированных

---

<sup>179</sup> В России возрождают традицию наставничества. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/02/13/v-rossii-vozrodiat-tradiciiu-nastavnichestva.html> (дата обращения 24.10.2023).

<sup>180</sup> Послание Президента Федеральному собранию [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения 24.11.2023).

работников промышленности и сельского хозяйства, транспорта, инженерно-технических работников, государственных и муниципальных служащих, учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций, врачей, работников культуры и деятелей искусства за личные заслуги на протяжении не менее пяти лет». На региональном уровне также имеются различные награды, звания, статусные различия, стимулирующие и мотивирующие меры материального и нематериального вознаграждения, предоставляемые наставникам педагогических работников в образовательных организациях.

В Республике Татарстан в апреле 2018 г. прошло мероприятие «Школа наставников»<sup>181</sup> на базе Казанского национального исследовательского технологического университета совместно с автономной некоммерческой организацией «Казанский открытый университет талантов» и открытым университетом «Сколково», где обсуждались вопросы подготовки наставников проектного обучения не только среди взрослых, но и среди детских и смешанных разновозрастных проектных команд.

Согласно разделу 5 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204, Правительству РФ дано указание «при разработке национального проекта в сфере образования исходить из того, что в 2024 г. необходимо обеспечить «создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства)»<sup>182</sup>.

В июле 2020 г. зарегистрировано Всероссийское общественное движение наставников детей и молодёжи «Наставники России», ориентированное на развитие наставничества в сфере образования, культуры, здравоохранения, спорта, патриотического воспитания; формирование кадрового резерва профессиональных отраслей. В производственном секторе поднимается вопрос нормативного обеспечения деятельности наставника и придания этой деятельности соответствующего статуса на государственном уровне.

---

<sup>181</sup> Галагузова М.А., Головинёв А.В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-iz-proshlogo-v-nastoyashee> (дата обращения: 18.11.2023).

<sup>182</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

## 4.2. Система наставничества в современной России

Развитие наставничества в образовании на современном этапе обусловлено рядом образовательных событий и нормативных правовых актов.

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013 № 544н (с изм. от 25.12.2014) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» задаёт ориентиры в области требований к эффективности и результативности профессиональной деятельности педагога. Именно на профессиональный стандарт ориентируются методические службы при составлении персонализированной программы наставничества, выявлении профессиональных дефицитов и совершенствовании профессиональных компетенций педагогов.

22 сентября 2021 г. вступил в силу приказ № 652н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых».

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.03.2022 № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 г. и плана мероприятий по ее реализации»<sup>183</sup> предусматривается обновление инфраструктуры дополнительного образования детей, обновление содержания и методов обучения при реализации дополнительных общеобразовательных программ, использование возможностей дополнительного образования для повышения качества образовательных результатов у детей, испытывающих трудности в освоении основных общеобразовательных программ, обеспечение взаимодействия с наставниками из научных организаций, образовательных организаций высшего образования, профессиональных образовательных организаций для вовлечения детей в научную деятельность и др. Перечисленные изменения возможны только при создании условий для профессионального развития и самореализации управленческих и педагогических кадров дополнительного образования детей; совершенствования механизмов подготовки и непрерывного повышения квалификации педагогических и управленческих кадров и привлечения их в систему дополнительного образования детей, в том числе в сельской местности; направленного развития института наставничества педагогических работников в системе дополнительного образования.

---

<sup>183</sup> Концепция развития дополнительного образования детей до 2030 года утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2022 г. № 678-р.

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 08.09.2015 г. № 608н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» признан утратившим силу с 13.06.2020 г. (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26.12.2019 г. № 832-н). Стандарт среднего профессионального образования был отменён без ввода замещающего документа, что обусловило регулирование вопросов, связанных с определением уровня развития профессиональных компетенций, профессиональных дефицитов и затруднений педагогов, преимущественно региональными нормативными правовыми актами, такими как региональные стандарты кадрового обеспечения промышленного роста.

Исходя из этого, существенную роль в системе среднего профессионального образования продолжают играть коллективные договоры, соглашения, локальные нормативные акты организации в соответствии с трудовым законодательством, например отраслевыми соглашениями, определяющими особенности подготовки работников в отдельных сферах. Отсутствие нормативного единства ставит наставническую деятельность в полную зависимость от эффективности административного ресурса и возможностей образовательной организации по стимулированию и мотивированию наставников.

Современное наставничество обрело чёткие контуры аспекта государственной политики в области образования с утверждением национального проекта «Образование». 7 мая 2018 г. В.В. Путин подписал Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», который устанавливает и утверждает национальные проекты России по 13 стратегическим направлениям в трёх областях: «Экономический рост», «Комфортная среда для жизни», «Человеческий капитал». Одним из проектов области «Человеческий капитал» является национальный проект «Образование» (сроки реализации – 1 января 2019 г. – 31 декабря 2024 г.).

Национальный проект «Образование» включает несколько федеральных проектов, конкретизирующих его основные цели и задачи. Федеральный проект «Социальные лифты для каждого» предполагает формирование системы, которая важна в реализации наставничества в формате тьюторства педагогических работников, так как позволяет использовать интеграционную платформу непрерывного в том числе дополнительного профессионального, образования. Платформа содержит набор сервисов, обеспечивающих навигацию и поддержку граждан при выборе образовательных программ и организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Федеральный проект «Цифровая образовательная среда» направлен на создание в образовательных организациях цифровой образовательной среды. Согласно проекту, предполагается цифровая трансформация системы образования, на основе которой возможны дистанционное и цифровое наставничество, обеспечивающие получение качественной методической помощи каждым педагогическим работником вне зависимости от места его работы и проживания.

Федеральный проект «Успех каждого ребёнка», кроме прочего, ориентирован на обновление содержания и методов, развитие кадрового потенциала и модернизацию инфраструктуры системы дополнительного образования детей и взрослых, в том числе на основе наставничества.

Федеральный проект «Профессионалитет» представляет уникальную возможность «вхождения» в систему среднего профессионального образования для бизнеса и предприятий. Ключевые инициативы проекта основаны на создании образовательно-производственных центров (кластеров) – интеграции колледжей и организаций реального сектора экономики, в которых наставничество занимает значимое место. В рамках проекта внедряются новые, интенсивные, ориентированные на потребности отраслевых рынков труда и конкретных предприятий, образовательные программы. Для разработки программ планируется создание информационной платформы «Цифровой конструктор компетенций».

В рамках федерального проекта «Современная школа» нацпроекта «Образование» 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>184</sup> (распоряжение Минпросвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145). В документах говорится о различных формах наставничества

---

<sup>184</sup> <Письмо> Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями 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»). URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения 19.10.2023).

в образовании – как в отношении обучающихся (формы «ученик – ученик», «студент – ученик», «работодатель – ученик», «работодатель – студент», так и в отношении педагогов (форма «учитель – учитель»), наставника и наставляемого.

В основу модели положено представление о наставничестве как о доверительном и взаимообогащающем общении наставника и наставляемого. Наставничество трактуется как специальная технология раскрытия потенциала каждого из участников процесса, способствующая передаче опыта и знаний, формированию компетенций и ценностей быстрее и эффективнее, чем другие способы.

Апробация модели в тестовом режиме прошла в пяти регионах Российской Федерации: в Республике Северная Осетия – Алания, в Республике Чувашия, в Красноярском и Приморском краях, в Брянской области.

В Российской Федерации разработана национальная система учительского роста (распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р)<sup>185</sup>. Создана типовая комплексная модель учительского роста, ориентированная на поддержку школ с низкими образовательными результатами и школ, находящихся в сложных социокультурных условиях, которая включает базовые компоненты: правовые, организационно-методические условия для профессионального роста педагога. В модели отражены вопросы организации межшкольного и межмуниципального наставничества в организациях общего образования.

В соответствии с федеральным проектом «Современная школа» предполагается внедрение в систему образования основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста. Одним из основных в реализации национальной системы профессионального роста является направление непрерывного профессионального развития педагогических и управленческих кадров, в рамках которого внедряется единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (ЕФС).

ЕФС включает научно-методические ресурсы федерального уровня и такие структурные компоненты, как методические службы регионального, муниципального и институционального (образовательных организаций) уровней; институты повышения квалификации (ИПК), институты развития образования (ИРО), региональные учебно-методические объединения (РУМО), ресурсные

---

<sup>185</sup> Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации от 23 декабря 2015 г. (утв. Президентом РФ 2 января 2016 г. № Пр-15ГС).

и наставнические центры, центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), стажировочные площадки и т. д.

ЕФС включает и различные профессиональные объединения педагогов: муниципальные методические объединения разных категорий педагогических работников (учителя-предметники, воспитатели, преподаватели СПО, логопеды, советники по воспитательной работе, педагоги-библиотекари, педагоги-психологи, педагоги-организаторы и т. п.); методические *советы*, педагогические *сообщества*, *ассоциации* учителей-предметников, в том числе сетевые, и т. д.; которые в разной степени приближения занимаются вопросами наставничества педагогических работников.

Стимулирование профессионального развития педагогических работников является особым направлением реализации национальной системы профессионального роста, в которой обозначена необходимость разработки и внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях обусловлена тесной связью с единой федеральной системой научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, так как в ней задействованы все структурные компоненты ЕФС с соответствующими функциями.

Всероссийский форум «Наставник» (Москва, 2018 г.) декларировал целесообразность наличия у молодого педагога нескольких наставников (по предмету, психологической помощи, по воспитательной работе, социальный педагог, наставник-администратор) и обучение наставников. По итогам встречи с участниками форума был сформирован перечень поручений (утв. Президентом Российской Федерации 23.02.2018 № Пр-328).

В 2021 г. Министерство просвещения Российской Федерации совместно с Общероссийским Профсоюзом образования разработали систему (целевую модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях<sup>186</sup>. Данная целевая модель является

---

<sup>186</sup> Система наставничества педагогических работников разработана в соответствии с положениями законодательства в области образования и трудовых отношений, указов Президента Российской Федерации, постановлений и распоряжений Правительства Российской Федерации, документов стратегического планирования, ведомственных приказов, профессиональных стандартов педагогов систем общего и дополнительного образования, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и других нормативных правовых актов.

логическим продолжением и развитием методологии (целевой модели) наставничества 2019 г. в части, касающейся формы наставничества «педагог – педагог».

Модель наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования позволяет встраивать региональные и муниципальные модели и практики наставнической деятельности в национальную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста.

Система наставничества педагогических работников учитывает внедрение новой квалификационной категории «педагог-наставник».

Реализация системы наставничества педагогических работников имеет свои особенности для образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования, обусловленные различиями в целях, задачах и организации процесса обучения, в штатном расписании и взаимодействии педагогов. Целевая модель наставничества педагогических работников в общем образовании ориентирована на реализацию федерального проекта «Современная школа», в дополнительном образовании – федерального проекта «Успех каждого ребёнка», в среднем профессиональном образовании – федерального проекта «Молодые профессионалы» и федерального проекта «Профессионалитет», что выражается в различных направлениях деятельности, результатах и итоговых показателях.

ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» *участвовало* в разработке информационно-методических условий для внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях, включая создание и ведение информационного ресурса по наставничеству педагогических работников, и *проводит* в качестве федерального оператора во всех субъектах Российской Федерации апробацию и внедрение модели, в том числе различные мероприятия (вебинары, конференции, мониторинги) по методической поддержке системы в целом, а также *осуществляет* ведение федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования (ФРОП ДППО), в том числе и по наставничеству.

Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» определяет, в частности, что наставничество в образовательных организациях является неотъемлемым компонентом образовательной, воспитательной и профориентационной деятельности среди обучающихся, эффективным инструментом профессионального роста педагогов, развития кадрового потенциала; «любой

профессионал... всегда мечтает о том, чтобы дело, которому он посвятил всю свою жизнь... оказалось в будущем в надёжных руках. ...в этом как раз и сама суть наставничества».

2023-й год объявлен Годом педагога и наставника (Указ Президента Российской Федерации В.В. Путина от 27.06.2022 № 401). Важнейшая миссия года – признание особого статуса педагогических работников, в том числе выполняющих наставническую деятельность. В состав Оргкомитета по проведению Года педагога и наставника вошли заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Татьяна Голикова, первый заместитель Руководителя Администрации Президента Российской Федерации Сергей Кириенко, Министр просвещения Российской Федерации Сергей Кравцов, Министр культуры Российской Федерации Ольга Любимова, президент Российской академии образования Ольга Васильева, руководитель Федерального агентства по делам молодёжи Ксения Разуваева, ректор Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова Виктор Садовничий и др.

2023 год насыщен юбилейными торжественными мероприятиями, масштабными профессиональными форумами, важнейшими федеральными проектами, значимыми образовательными событиями, в ряду которых: масштабные мероприятия по случаю празднования 200-летия со дня рождения К.Д. Ушинского, Международный педагогический конгресс, посвящённый юбилею К.Д. Ушинского; Первый съезд народных учителей для преподавателей из стран СНГ; новый масштабный онлайн-проект «Педагогические династии России» на федеральном портале «Российское образование»; Большая учительская неделя, Форум классных руководителей, Московский международный салон образования, летний Фестиваль наставничества, Большой педагогический диктант, церемония награждения педагогических работников, праздничные концерты, Всероссийский урок, всероссийские профессиональные конкурсы «Учитель года России», «Первый учитель», телеконкурс «Классная тема!», педагогические марафоны, кинопроекты. В целом событием охвачены до 80 миллионов россиян.

В Год педагога и наставника усилилось внимание к работе психолого-педагогических классов и формам наставнической деятельности. Решается вопрос особого статуса учителя-наставника.

Таким образом, в современной системе российского образования происходит усиление внимания к наставничеству, обусловленное мощным нормативным правовым сопровождением, разработкой его концептуально-методологических основ и широким внедрением целевой модели наставничества, системой мер материальной и моральной поддержки педагогов-наставников.

### 4.3. Современные формы педагогического наставничества в Российской Федерации

Педагогическими работниками являются работники общеобразовательных организаций, организаций дополнительного образования детей (ДО) и системы среднего профессионального образования (СПО), перечисленные в постановлении Правительства Российской Федерации от 21.02.2022 № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций». С 1 марта 2022 г. к педагогическим работникам относятся лица, находящиеся на должности советника директора общеобразовательной организации по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями.

Педагогическое наставничество – это наставничество в отношении педагогических работников. Традиционно педагогическое наставничество преимущественно было ориентировано на поддержку и сопровождение молодых/начинающих специалистов и предусматривало передачу опыта профессиональной деятельности от более опытного к менее опытному педагогу.

В чём состоит отличие современного педагогического наставничества от традиционного педагогического наставничества?

В узком смысле современное наставничество педагогических работников, продолжая и развивая лучшие традиции его российского и советского опыта, рассматривается как способ адаптации молодого педагога к образовательной среде через систему соответствующих ценностей и смыслов, как технология его закрепления в профессии и в образовательной организации. В этом аспекте педагогическое наставничество трактуется как **социально-профессиональный институт**, обеспечивающий передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новому поколению педагогических работников. И оптимальной формой является традиционная форма наставничества «педагог – педагог».

В определённой степени новой формой педагогического наставничества в отношении молодых специалистов можно считать форму «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», которая редко применяется в современной наставнической деятельности. Как правило, выпускник вуза/ссуза, начав работать в образовательной организации, сохраняет только отдельные личные контакты с alma-mater. И адаптация молодого педагога обычно проходит под патронатом образовательной организации. Форма наставничества «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации» позволит реализовать

преимущество базовой подготовки молодого специалиста и начального этапа качества её предъявления в реальной практике, придать процессу становления молодого профессионала эффект непрерывности, сделать его более органичным и менее болезненным, в том числе и для работодателя. Пролонгированное наблюдение (оптимальная продолжительность от 1 до 3 лет) преподавателей и методистов вуза/ссуза за работой молодого специалиста целесообразно осуществлять во взаимодействии с педагогами-наставниками образовательной организации.

Подобное сотрудничество в педагогическом наставничестве, с одной стороны, предоставляет преподавателям вуза/ссуза возможность диагностирования качества базовой подготовки и уровня профессиональной компетентности начинающего учителя; с другой – позволяет работодателю в контакте с преподавателями раскрыть потенциальные способности молодого специалиста, особенности его личности, социальные и профессиональные запросы. Одним из результатов подобного наставничества может стать перенесение преподавателями результатов полученного опыта (внесение изменений и дополнений) в процесс обучения студентов.

Следовательно, данная форма взаимодействия позволит сделать процесс наставничества<sup>187</sup> двунаправленным, а становление молодого профессионала – непрерывным, органичным и менее болезненным.

Педагогическое наставничество трактуется и в более широком контексте как **перспективная кадровая технология** (профессиональное восстановление педагогов, вернувшихся в профессию после длительного перерыва; повышение квалификации работников с педагогическим образованием, не имеющих соответствующих компетенций для работы в конкретной образовательной организации или на конкретной должности; преодоление профессионального выгорания педагогов старшей возрастной категории; профессиональное сопровождение и поддержка педагогов, имеющих периодически возникающие профессиональные дефициты и затруднения).

В развитии педагогического наставничества как перспективной кадровой технологии важную роль играет форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог», предполагающая, помимо соответствия компетенций педагога общим требованиям профстандарта, необходимость учёта специфики конкретной образовательной организации (общего, среднего

---

<sup>187</sup> Реализация данной формы наставничества в образовательной организации требует разработки пакета документов, регулирующих правовые отношения образовательной организации и педагогического вуза/ссуза как социальных партнёров на взаимовыгодной основе.

профессионального и дополнительного образования). В образовательной организации руководитель осуществляет общее руководство внедрением наставничества; действует при участии совета наставников, представителей первичной профсоюзной организации и куратора персонализированных программ наставничества; отвечает за создание условий адаптации и профессионального становления молодых/начинающих педагогов, за их закрепление в профессии<sup>188</sup>.

Не менее важными для руководителя являются следующие задачи: включения в адаптационный процесс опытных педагогов, снижения текучести кадров, использования превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания и развитию горизонтальной и вертикальной мобильности педагогических работников старшей возрастной категории; повышения престижа и позитивного имиджа школы в социокультурном пространстве.

Наставничество педагогических работников является элементом дополнительного профессионального образования (последипломного профессионального образования), которое обеспечивает **непрерывное профессиональное совершенствование** педагогов в различных формах повышения их квалификации в контексте выявленных профессиональных дефицитов.

Тьюторство – одна из эффективных форм сопровождения профессионального развития педагогического работника<sup>189</sup> – активно применяется в центрах непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ). Тьютор ЦНППМ – штатный или внештатный сотрудник – *должен обеспечивать* персональное сопровождение и консультирование наставляемого педагога в процессе реализации им индивидуального образовательного маршрута на основе выявленных профессиональных дефицитов; *владеть содержанием* программ федерального реестра в области своей профессиональной компетентности; *иметь представление* о стажировочных площадках, ресурсах неформального и информального образования; *отслеживать* важнейшие образовательные события (научно-практические конференции, вебинары, семинары, курсы, ярмарки педагогических идей, инновационных практик и пр.) и *информировать* о них наставляемого.

---

<sup>188</sup> В отдельных случаях руководитель образовательной организации может стать наставником молодых педагогов в качестве успешного предметника (форма наставничества «педагог – педагог»).

<sup>189</sup> Витвар О.И. Современное содержание и способы развития педагогического наставничества в системе общего образования Российской Федерации // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2019. Т. 4. Выпуск 2. Теория и методика профессионального образования. С. 43–51. URL: <https://doi.org/10.30853/pedagogy.2019.2.9>.

Как правило, форма наставничества «тьютор – педагог» наиболее применима для наставляемых, обладающих соответствующими профессиональными навыками, некоторым опытом и достижениями в сфере самореализации. В общеобразовательных организациях наставника-тьютора найти сложно, поэтому помощь в этой форме наставничества осуществляют тьюторы муниципальных методических служб и стажёрских площадок, региональных ИРО/ИПК и ЦНППМ; тьюторы, прошедшие обучение на базе и по программам ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России».

Новое в современном наставничестве педагогических работников связано с *технологиями удалённого доступа*, т. е. с возможностями дистанционного взаимодействия наставнических пар/групп в условиях цифровой образовательной среды, позволяющего получать квалифицированную методическую помощь вне зависимости от места жительства и работы педагога. Вовлечение большого количества педагогических работников в наставническую деятельность также достигается при использовании цифровых инструментов наставничества.

«Портрет» современного наставника уже не зависит от стажа работы. Примечательно, что в современном наставничестве молодые учителя с опытом в области цифровизации образования нередко становятся наставниками коллег, более опытных в предметных методиках (реверсивное наставничество).

В наши дни в учреждениях дополнительного профессионального образования всё большую ценность обретает форма педагогического наставничества «социальный партнёр – педагог образовательной организации», потенциал которой актуален для среднего профессионального, и общего образования.

К примеру, для педагогов образовательных организаций СПО потенциальными партнёрами могут быть представители профессорско-преподавательского состава вузов одного ведомственного подчинения. Для преподавателей – организаторов безопасности жизнедеятельности в общем образовании это специалисты структурных подразделений управлений силовых ведомств (Министерства обороны, Министерства по чрезвычайным ситуациям, Министерства внутренних дел и т. д.). Для учителей физической культуры – тренерский состав детско-юношеских и взрослых спортивных обществ. Для педагогов-организаторов, социальных педагогов, воспитателей – члены общественных организаций (волонтёрских, «РДШ», «ЮНАРМИЯ», «Союз «Молодые профессионалы»), специалисты органов социальной защиты населения, органов опеки. Для педагогов дополнительного образования в качестве потенциальных наставников могут выступить деятели искусств, творческих союзов, коллективов, учреждений культуры. Сотрудники музеев, библиотек, центров военно-

патриотического воспитания могут осуществлять наставничество методистов, педагогов-библиотекарей, руководителей детских общественных объединений, старших вожатых, педагогов-организаторов. Специалисты «Кванториумов», «IT-кубов», кружков робототехники, образовательных центров для одарённых детей, малых академий наук – для методистов, педагогов дополнительного образования (руководителей кружков, секций, туристических станций); для педагогов дополнительного образования, работающих с детьми с ОВЗ, – специалисты психолого-педагогических и медико-социальных центров.

Важный аспект работы общеобразовательных организаций с социальными партнёрами – подготовка школьников к всероссийским и международным олимпиадам, осуществляемая во взаимодействии с профильными вузами, структурными подразделениями академии РАН и ведущих НИИ.

Наставничество является *составной частью методической работы* с педагогическими работниками в образовательной организации. Её новый аспект – работа педагогов, приобретающих по итогам аттестации новую квалификационную категорию «педагог-наставник». Деятельность педагога-наставника носит точечный, индивидуализированный и персонализированный характер, ориентирована на конкретного педагога и в первую очередь призвана решать его профессионально-личностные и социальные проблемы.

В настоящее время в области наставничества педагогических работников в образовательных организациях имеются нерешённые проблемы. Одна из проблем заключается в том, что целевые установки образовательной организации связаны с обучением не взрослых, а детей. Отсюда правомерен вопрос: на каких основаниях в образовательной организации может осуществляться образовательная деятельность в отношении учителей, которые являются дипломированными специалистами? Необходимость такой деятельности не подвергается сомнению, но не предусмотрена лицензией образовательной организации. По причине этого противоречия деятельность наставника, оставаясь практически волонтерской, в течение продолжительного времени законодательно не регулировалась, материально не подкреплялась, что негативно отразилось на стимулировании и мотивировании наставников.

Наставничество недостаточно разработано на концептуально-методологическом и научно-теоретическом уровнях.

Таким образом, сформировалась реальная потребность трансформации наставничества в нормативно регламентированный *вид профессиональной деятельности* в образовании. Решение данной проблемы на современном этапе развития наставничества педагогических работников является настоятельной необходимостью.

Формирование института педагогического наставничества связано с разработкой концепции современного наставничества, с определением его методологических оснований и тезауруса, целевых ориентиров, моделей, механизмов, условий, форм, типов и видов, с управлением деятельностью структур наставничества и т. д.

Методологические основания педагогического наставничества обусловлены опорой на принципы науки об образовании взрослых, самостоятельно выстраивающих траекторию обучения и профессионального роста (это методология личностной самореализации педагога на протяжении всей его профессиональной жизни).

В фокусе андрагогики находятся проблемы (установки, стереотипы, профессиональные дефициты, затруднения, риски, «проблемные» единицы) наставляемого педагога. Наставник в позиции фасилитатора (от англ. to facilitate – «упрощать», «направлять», «облегчать», «способствовать», «стимулировать») *помогает* наставляемому структурировать проблему на поэтапные действия, вычленять противоречия, прогнозировать результат, выстраивать решение, стимулируя творчество и поисковую активность подопечного.

Современный наставляемый – субъект собственного профессионального развития, поэтому цели, способы, средства и дорожную карту процесса обучения он определяет совместно с наставником и с опорой на собственный опыт, применяет результаты обучения в практике своей работы «здесь и сейчас», отдаёт предпочтение интенсивному краткосрочному обучению (от нескольких недель до нескольких месяцев, максимум – до года; для начинающих в профессии – до трёх лет).

*Проектирование наставляемым желаемого образа себя в профессии* – перспективная технология современного наставничества в формате тьюторства. Тьютор сопровождает наставляемого на индивидуальном образовательном маршруте, оказывая ему содействие в развитии творческой активности к *самообразованию, саморефлексии, самокоррекции, самооцениванию* и т. п., причём значительную часть пути по профессиональному *саморазвитию* педагог проходит самостоятельно, что характерно для такого вида наставничества, как *целесолагающее наставничество*.

Современное учение о самообразовании, *творческий подход к самостоятельному обучению, направленному на самого себя самим наставляемым*, – это составляющие *хьютагогики*, одной из концепций непрерывного образования, позволяющей самому наставляемому определять, что, как, когда и в каком темпе он будет изучать, исходя из своих интересов и потребностей. Наставляемый проактивен, сам выбирает способы и методы обучения, включая игротехники; сам формулирует вопросы, сам осуществляет поиск на них ответов.

*Самонаправленное обучение* создаёт для наставляемого возможности построения своей профессиональной жизни и карьеры по собственному «образу и подобию», а не по образцу, заданному кем-то со стороны.

В хьютагогике центр внимания переносится на персонализацию с приоритетом развития личности наставляемого, а профессиональный успех является его производным и логическим следствием. Наставляемому педагогу важно понимать, в чём для него состоит ценность наставнической деятельности, какова возможность и целесообразность применения новых знаний в контексте его реальной практики.

Наставник помогает наставляемому анализировать его образовательную деятельность, создавать собственную образовательную среду в различных форматах (кружки, курсы, лекции, хакатоны, медиатеки, живое и виртуальное общение и т. д.); разрабатывать персонализированную программу наставничества и курирует процесс его реализации.

Это направление в педагогическом наставничестве развито дистанционными возможностями осуществления из любой точки, независимо от нахождения наставника и наставляемого.

Благоприятной средой для реализации принципов хьютагогики является также *обучение на рабочем месте* (учитель в процессе работы сталкивается со сложной задачей, пробелами в знаниях, нехваткой нужных навыков и формирует познавательный запрос к наставнику, который, в свою очередь, открывает доступ к необходимым ресурсам и помогает простроить образовательную траекторию). Преимущество обучения на рабочем месте заключается в решении реальных профессиональных задач «здесь и сейчас» в условиях рефлексивной профессиональной среды.

Реализация наставничества по модели «равный – равному» (англ. peer-to-peer, P2P) основывается на принципах *парагогики* – учения о «горизонтальном» взаимном обучении путём совместного формирования образовательной среды. Парагогика (от греч. «находящийся возле, около, рядом») органически встраивается в андрагогику при использовании некоторых инновационных видов наставничества, например группового («веерного») наставничества, когда наставляемые активно взаимодействуют с наставником и друг с другом; создают интеллектуальную среду коммуникации, которая отличается высоким потенциалом рождения новых идей и синергией (сотрудничеством, содействием, помощью, соучастием, общничеством). Совместное действие участников взаимодействия существенно превосходит сумму действий каждого из них в отдельности и особенно ярко проявляется в группах, сформированных по общему признаку, например по устранимому профессиональному дефициту.

*Таким образом,* в качестве методологической основы современного педагогического наставничества можно рассматривать теоретико-методологические основы науки об образовании взрослых и подходы, обуславливающие субъект-субъектное взаимодействие в наставнической паре/группе, используемые в современных инновационных видах наставничества.

Суммируя вышеперечисленное, можно констатировать, что под наставничеством педагогических работников в современных условиях понимается обеспечение оптимальных условий для профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество с использованием всего многообразия форм и видов. Наиболее применяемыми формами наставничества педагогических работников являются «педагог – педагог», «тьютор – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – педагог».

#### **4.4. Федерально-региональная система педагогического наставничества в современной России**

В большинстве субъектов Российской Федерации наставничество педагогических работников развивается на основе следующих федеральных целевых моделей.

1. «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», которая была утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145. К этой модели разработаны и утверждены «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» (письмо Минпросвещения РФ от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»). В соответствии с этой моделью наставничество осуществлялось в форме «учитель – учитель».

2. «Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях». Совместным письмом Минпросвещения России от 21.12.2021 г. № АЗ – 1128/08 и Общероссийского Профсоюза образования от 21.12.2021 г. № 657 в регионы направлены методические рекомендации по внедрению

системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях для использования в работе. Модель уточняет и более полно раскрывает форму наставничества «педагог – педагог».

Обе модели воспринимаются как единая региональная система наставничества кластерного типа, существующая в различных формах («педагог – педагог», «учитель – ученик», «ученик – ученик», «студент – ученик», «работодатель – ученик», «работодатель – студент»). В регионах действуют нормативные акты по реализации обеих моделей; определены площадки для их внедрения, разрабатываются шаблоны основополагающих документов.

Целевая модель наставничества педагогических работников включает концептуально-методологическое описание основных категорий и понятий наставничества, нормативного правового обеспечения наставнической деятельности, направленного на повышение правового статуса наставничества и наставников; определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

В целевой модели наставничества педагогических работников подробно описаны:

- формы наставничества («педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент педагогического вуза/ссуза», «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнёр – педагог образовательной организации»);

- виды наставничества: виртуальное (дистанционное), групповое, краткосрочное (целеполагающее), комплексное («всерное»), реверсивное, ситуационное, скоростное (консультационное), традиционное;

- двухконтурная структура многоуровневой организации наставнической деятельности с использованием инструментов единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, обеспечивающая практическую помощь в нормотворческой деятельности с учётом потребностей конкретных образовательных организаций.

Модель и приложения к ней способствуют подбору наиболее оптимальных форм, типов, видов наставничества педагогических работников, разработке необходимых локальных нормативных правовых актов по развитию системы наставничества на институциональном уровне.

Интенсивное развитие наставничества педагогических работников в регионах Российской Федерации приводит к формированию региональных моделей наставничества, которые отражают многообразие подходов к организации наставнической деятельности,

обусловленное особенностями региональных образовательных систем. Каждый регион имеет разнообразные практики наставничества педагогических работников, некоторые из них являются уникальными.

Под *региональной моделью наставничества педагогических работников* понимается система региональных структур, условий, ресурсов, способов взаимодействия и процессов реализации программ наставничества в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования, которая отличается от моделей других регионов и определяет его специфику в этой области профессиональной деятельности.

Региональные модели наставничества педагогических работников можно классифицировать по отличительному 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.

Например, можно выделить регионы, в которых руководство наставнической деятельностью педагогических работников осуществляется вузами, как правило, классическими и педагогическими университетами, федеральными центрами научно-методического сопровождения педагогов, функционирующими на базе этих вузов, а также образовательными организациями среднего профессионального педагогического образования. В ряду 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), Омская область (Омский педагогический колледж № 1) и др.

В подобных региональных моделях осуществляется опора на научно-педагогический потенциал региона, разрабатываются концепции и стратегии развития педагогического наставничества в контексте специфики образования взрослых; экспериментальные площадки; внедряются новейшие технологии наставничества с использованием отечественного и международного опыта; выявляются и распространяются лучшие практики наставничества; издаются научные сборники статей и научно-популярные труды; проводятся межрегиональные и федеральные научно-практические конференции и научные дискуссии по вопросам развития наставничества педагогических работников.

При этом основной акцент делается на исследовательский компонент, изучение факторов, влияющих на успешность и

результативность наставничества, на вовлечение педагогов в процесс самоанализа, рефлексивную деятельность, самостоятельную работу по реализации индивидуального образовательного маршрута под руководством опытных тьюторов.

В ряде регионов модели наставничества складываются на базе системы повышения квалификации работников образования (ИПК, ИРО, ЦНППМы, центры наставничества, стажировочные площадки и т. д.). Отличием данных региональных моделей является ориентир на систему наставнического сопровождения во всём многообразии его типов, видов и форм.

В реализации таких моделей задействован кадровый потенциал региона в сфере педагогического наставничества (кураторы, руководители предметных методических объединений и методических объединений наставников, педагоги-наставники, менторы, тьюторы, модераторы, фасилитаторы, аниматоры, консультанты и т. д.), осуществляется его полноценное обучение. Создаются педагогические ассоциации и сообщества, выполняющие в том числе наставнические функции. Прослеживаются тенденции к сочетанию формальных, неформальных и информальных способов взаимодействия между наставниками и наставляемыми. Уделяется основное внимание перенастраиванию профессионального совершенствования кадров в направлении индивидуализации и персонализации, работе на основе индивидуальных образовательных маршрутов, персонализированных программ наставничества, организации конкурсных мероприятий, акций, форумов.

Формируются региональные модели наставничества на основе деятельности управленческих структур (министерств, департаментов и управлений образования, муниципальных и межмуниципальных методических центров: кустовых, окружных, зональных и т. д.). Выстраивание системы наставничества с акцентом на управленческий аспект является их характерной чертой. Это прежде всего чётко и полно разработанная нормативная правовая база наставничества педагогических работников общего, дополнительного и среднего профессионального образования, рациональное планирование, организационно-педагогические и информационно-методические условия, необходимые для развития наставничества, соответствующая документация.

Для таких моделей характерно выстраивание каскадной (многоуровневой) системы взаимодействия федеральных, региональных, межмуниципальных, муниципальных, межшкольных и иных структур, участвующих в наставничестве педагогических работников, их влияние на каждого педагога на его рабочем месте. В данных моделях практикуется активное использование показателей наставничества в аттестационных процедурах, включая подготовку к введению новой

квалификационной категории «педагог-наставник»; разработка необходимого методического инструментария, поощрение стремления получить результат, улучшающий образовательные показатели региона. Вовлечение иных структур и ресурсов ориентировано на минимизацию затрат, максимизацию результативности и эффективности с точки зрения выхода на количественные и качественные показатели национальных проектов.

Существуют смешанные модели на основе паритетного участия двух или нескольких центров организации наставничества педагогических работников. Как правило, они формируются из вышеперечисленных педагогических работников по мере развития наставничества, при котором создаются иные центры, выполняющие соответствующие функции.

Каковы критерии, показатели и индикаторы выявления эффективных региональных моделей наставничества педагогических работников в регионах, реализующих систему (целевую модель) наставничества в образовательных организациях?

Во-первых, это **инновационность** модели, т. е. её направленность на достижение целей нацпроекта «Образование» – существенного прорыва в повышении эффективности использования инструментов педагогического наставничества для развития кадрового потенциала систем общего, среднего профессионального и дополнительного образования и в итоге для достижения нового качества образования в стране.

Анализ региональных моделей и практик наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации свидетельствует, что 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 одной образовательной организации, в ходе которого происходит непосредственная передача профессионального опыта наставника, преуспевшего в методике преподавания предмета (дисциплины), менее опытному наставляемому («один на один», «из рук в руки», «делай, как я»).

В условиях развития отечественного образования, особенно в области его цифровизации, подобные формы организации наставничества не всегда демонстрируют преимущества, хотя при определённых обстоятельствах могут быть весьма успешными. Но уже имеются интересные региональные наработки, связанные с развитием инновационного педагогического наставничества на основе сетевого взаимодействия, выстраивания многоуровневой структуры наставничества, реализации инновационных форм и методов работы с

наставляемыми и обучения наставников, внедрения различных типов, форм и видов наставничества педагогических работников, проведения нетрадиционных образовательных мероприятий и событий в области наставничества. На основе данных показателей могут быть сформулированы соответствующие индикаторы.

Во-вторых, это **системность** в организации наставнической деятельности. В регионах можно выделить ведущий структурный компонент организации наставнической деятельности, однако в большинстве случаев прослеживается 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 связанная с ними научная, профессионально-методическая и управленческая составляющие.

Критерий «системность» предполагает наличие показателей, раскрывающих его содержание. В регионах создаётся региональное нормативное обеспечение организации наставничества педагогических работников; формируется эффективная система профессионального сопровождения кадров, нацеленная на профессиональный рост и совершенствование профессионального мастерства, доведённая до каждого конкретного педагога, испытывающего профессиональные затруднения. Ведутся научные разработки в области наставничества педагогических работников; созданы и взаимодействуют структуры наставничества регионального, муниципального, институционального уровней с федеральными структурами. 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 обоснование наставничества педагогических работников, разработаны/разрабатываются и реализуются региональные концепции и стратегии наставничества педагогических работников, проводятся научные исследования, экспертиза успешных наставнических практик; исследуются исторические формы и региональные традиции наставнической деятельности; осуществляется работа по обучению наставников и наставляемых, в том числе в ходе курсовой подготовки; разрабатывается ресурсное сопровождение наставнической деятельности. Индикаторы отражают количественные характеристики

показателей, например количество наставников, прошедших подготовку по инновационным программам наставничества педагогических работников, и т. д.

В-четвёртых, это **система материального и нематериального стимулирования и мотивирования наставничества** педагогических работников на различных уровнях управления образованием. В регионе должна сложиться целостная система материального и нематериального (репутационного, должностного, морального) стимулирования и мотивирования наставничества педагогических работников.

Материальное стимулирование наставничества предполагает возможность доплаты 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 показателей, например размер надбавок и грантовой поддержки за наставничество, количество часов работы наставника с наставляемыми, количество подопечных и т. д.

Нематериальное стимулирование наставничества предполагает прежде всего создание среды, в которой наставничество воспринимается как почётная миссия, где формируется ощущение причастности к важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль, реализуются возможности для его личного, профессионального и социального роста, не требующие прямого привлечения денежных и иных материальных ресурсов. В регионе может применяться такая стимулирующая мера общегосударственного значения, как награждение знаком отличия «За наставничество» (Указ Президента Российской Федерации от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»). В сфере образования знаком отличия награждаются лучшие наставники молодёжи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций. Для популяризации роли наставника в регионе должны вводиться такие меры стимулирования, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников, конкурсов профессионального мастерства наставников и наставляемых и т. д. Индикаторы, к примеру, отразят количественные характеристики конкурсного движения.

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 показателей (количество наставников в банках данных, количество сетевых пар/групп наставников и наставляемых и т. д.).

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

В региональных моделях наставничества педагогических работников можно выделить **успешные региональные практики** – конкретные примеры (опыта) организации наставнической деятельности, имеющей высокую результативность.

Каковы критерии и показатели успешных региональных практик наставничества педагогических работников?

Во-первых, **целесообразность** региональной наставнической практики, т. е. её адекватность цели и задачам, смыслу и ценностям модернизации российского образования в целом и повышению его кадрового потенциала в частности. Целесообразность региональной практики наставничества означает способность вносить свой вклад в решение задач нацпроекта «Образование» в сфере кадровой политики, в соответствующих федеральных проектах, в национальной системе профессионального роста педагогических работников, включая национальную систему учительского роста.

Во-вторых, **результативность** региональной наставнической практики, т. е. отношение фактического результата к планируемому (ожидаемому), включая конкретные профессиональные достижения наставников и наставляемых, т. е. достижение измеряемых социальных и личностных результатов наставничества, их устойчивости и необратимости.

В-третьих, **эффективность и эргономичность** региональной наставнической 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 физического и психического здоровья, эмоционального баланса, сил и энергии педагогических работников, на их желание работать и самосовершенствоваться на избранном поприще, на сокращение временных затрат, повышение работоспособности педагогов, улучшение психолого-педагогического климата в педагогическом коллективе образовательной организации.

В-четвёртых, возможность **тиражирования и масштабирования** региональной наставнической практики.

Возможность тиражирования подразумевает определённую степень независимости наставнической практики от конкретной личности её инициатора или разработчика, 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 её расширение за счёт вовлечения значительного количества наставников и наставляемых без снижения качества и результативности наставнической деятельности, а также за счёт внедрения разнообразных форм и видов наставничества. Возможность масштабирования позволяет преобразовать наставничество в массовое общественно-профессиональное движение, что в итоге должно повлиять на повышение качества образования в стране.

В-пятых, **уникальность** региональной наставнической практики, т. е. наличие оригинальных элементов практики, которые больше нигде не встречаются и выделяют её среди других практик более высокими результатами, использованием скрытых или невостребованных ранее резервов. Практика перестаёт быть уникальной, если поддаётся тиражированию.

Многообразие региональных практик педагогического наставничества можно систематизировать по нескольким направлениям: нормативное правовое обеспечение наставничества педагогических работников; стимулирование и мотивирование наставнической деятельности; повышение квалификации в сфере наставничества педагогических работников; цифровые инструменты наставничества; экспертиза и выявление успешных практик наставнической деятельности; популяризация идей педагогического наставничества и диссеминация инновационного опыта педагогического наставничества.

#### **4.5. Региональные модели и успешные практики педагогического наставничества**

##### **Алтайский край и Республика Алтай (Большой Алтай)**

Два региона Большого Алтая – Алтайский край и Республика Алтай, с одной стороны, являются самодостаточными регионами в области реализации целевых моделей наставничества педагогических работников, с другой – тесно координируют деятельность в сфере педагогического наставничества.

В Алтайском крае в рамках реализации «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся...» руководство наставнической деятельностью педагогических работников осуществлялось на базе Алтайского государственного гуманитарно-педагогического университета (АГГПУ) им. В.М. Шукшина в партнёрстве с краевым Министерством образования и науки и другими образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования. Университет, успешно завершив конкурсные испытания, вошёл в двадцатку образовательных организаций высшего образования, на базе которых создаются федеральные научно-методические центры сопровождения педагогических работников.

В 2019–2021 гг. в крае реализован проект «Центр педагогического наставничества: территория развития кадрового потенциала Алтая»<sup>190</sup>. Среди партнёров проекта: Министерство образования и науки Алтайского края, педагогические вузы (ФГБУ ВО «Алтайский государственный гуманитарно-педагогический университет имени В.М. Шукшина» и ФГБУ ВО «Алтайский государственный педагогический университет»), пять педагогических колледжей, КГБУ ДПО «Алтайский краевой институт повышения квалификации работников образования», Алтайская краевая организация профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации, четыре общественно-профессиональных педагогических объединения, муниципальные органы управления образованием, общеобразовательные организации края.

*Цель проекта* – формирование пространства для разработки, внедрения и распространения опыта лучших моделей непрерывного педагогического наставничества в образовательных организациях Алтайского края, формирование системы педагогического наставничества, направленной на поддержку молодых педагогов, увеличение притока молодых специалистов в образовательные

---

<sup>190</sup> Информация о развитии системы наставничества в соответствии с региональным проектом в Алтайском крае размещена на сайте АГГПУ им. В.М. Шукшина: <http://www2.bigpi.biysk.ru/pednast/>

организации края, их закрепление на местах трудоустройства и повышение социальной значимости профессии учителя.



*Задачи проекта* – создание нормативных правовых, методических, организационных условий, способствующих успешной адаптации, повышению уровня профессиональных компетенций и закреплению молодых педагогов края в профессии.

Это разработка, распространение и внедрение модели педагогического наставничества молодых педагогов, системы повышения профессионального уровня наставников и тьюторов; подготовка тьюторов к профессиональной (педагогической) ориентации школьников; оформление сетевых профессиональных сообществ наставников; вовлечение студентов педагогических колледжей в волонтерскую деятельность, тиражирование успешного опыта наставничества в региональном педагогическом сообществе.

В 2021 г. в процесс реализации проекта были вовлечены 74 общеобразовательные организации (11% от общего числа школ края). Сформирована база данных выпускников, трудоустроенных в образовательные организации края и мотивированных на участие в работе по внедрению целевой модели наставничества молодых педагогов, выявлены их профессиональные дефициты. Сформирована база наставников молодых педагогов, включающая 102 учителя. В состав сетевого сообщества наставников вошли 13 педагогических и руководящих работников муниципальных общеобразовательных организаций края.

В ходе проекта реализованы мероприятия: «День карьеры», «Форсайт: наставничество – осознанный выбор успешного вхождения в профессию», «Студенческие педагогические игры: молодёжная и экспертная федерации» с участием наставников, краевой конкурс «Современный урок глазами молодых педагогов». Организованы краевые профильные педагогические смены «Летняя детская творческая дача», «Титовский сплав», августовский образовательный

салон «Лаборатория профессиональных компетенций педагогического наставника», форум наставников «Педагогическое наставничество: импульс развития», проект «Педагогический десант наставников в малокомплектные школы края», краевой конкурс «Молодой педагог + наставник». Проведены круглые столы, встречи, мастер-классы. Особое внимание уделялось формированию профессиональных сообществ в сети Интернет и педагогической профориентации учащихся 9-х классов. Сформирован банк образовательных организаций – лучших площадок по реализации моделей развития педагогического наставничества.

В рамках сентябрьских «Дней образования и науки на Алтае – 2021» в онлайн-формате прошёл «Межрегиональный форум сельских учителей Большого Алтая «Наставничество – территория развития педагогического потенциала». Цель – создание площадки для конструктивного диалога, направленного на формирование организационно-методической модели успешной реализации наставнических практик в образовательных организациях. В различных форматах общения (онлайн-дискуссии, проектные и форсайт-сессии, воркшопы, круглые столы, демонстрация кейсов готовых решений, эффективных практик и пр.) на форуме приняли участие представители из 10 субъектов Российской Федерации.

В рамках реализации проекта «Межрегиональный форум сельских учителей Большого Алтая «Наставничество: формула успеха», поддержанного Фондом президентских грантов, подготовлен специальный выпуск научно-педагогического журнала «Учитель Алтая» (№ 4, 2021 г.).

В крае активно функционируют общественные профессиональные объединения учителей-наставников, в числе которых: Клуб лауреатов конкурса на соискание премии Губернатора Алтайского края имени сельского учителя С.П. Титова (отца космонавта номер 2 Г.С. Титова), включающий АНПО «Сельский учитель»; общественные организации «Учитель года Алтая», «Ассоциация молодых педагогов «Инициатива молодых», АНО «Рост» и др.

На сайте АНПО «Сельский учитель» действует интерактивная площадка сетевого взаимодействия учителей сельских школ Большого Алтая. Социальная значимость и актуальность наставничества в сельских малокомплектных школах Алтайского края не вызывает сомнения: 80% школ и 67% дошкольных образовательных учреждений расположены в сельской местности. Доля малокомплектных школ составляет 62,3% от общего количества школ на селе. Количество молодых учителей сельских школ в возрасте до 35 лет – 18,7%. Интерактивная площадка является важным подспорьем для развития профессионального общения по типу «равный – равному» этой категории педагогов.

В 2021 г. в г. Барнауле состоялся Межрегиональный форум сельских учителей Большого Алтая «Наставничество: формула успеха», в 10 номинациях которого участвовали более 100 человек (учителя и педагоги дополнительного образования, участники и победители конкурса «Наставничество: формула успеха», члены клуба «Учитель года Алтая» и краевой ассоциации «Моя педагогическая инициатива», студенты пединститута г. Бийска).

Для учителей сельских школ было проведено три выездных семинара «Эстафета просветительства» по обмену опытом наставничества в педагогическом сообществе малокомплектных сельских школ Большого Алтая с охватом более 200 участников. «Эстафета» стала образовательным проектом наставничества в действии. Опыт проведения эстафет в рамках президентского гранта «Образовательный экспресс «Просветители Алтая» (2020 г.) свидетельствует о высокой степени значимости этого профессионального взаимодействия и в сельских территориях, и за пределами Алтайского края. Наставник, передающий опыт, традиции и культуру профессии, снова востребован, его роль в подготовке молодых специалистов важна и социально значима.

В процессе формирования модели педагогического наставничества в Алтайском крае главное внимание уделяется цифровизации условий, ресурсов и процесса наставничества, привлечению к наставничеству профессиональных сетевых сообществ. В регионе в рамках единого информационного образовательного пространства в приоритете модели коммуникации, что оказалось особенно необходимым в условиях пандемии и перехода на преимущественно дистанционные формы обучения.

Существует особый формат работы с педагогическими работниками, позволяющий оценивать достижения, дефициты и «точки роста» с использованием электронной платформы рейтингования LevelPride, на которой каждый наставник фиксирует этапы своего профессионального и личностного развития. Система содержит объективные показатели достижений. Сотрудники Центра педагогического наставничества знакомят учителей с цифровыми ресурсами Wordstat от компании «Яндекс». Итоги подводятся ежегодно, и наставник видит результативность собственной деятельности. В Алтайском крае этой системой охвачены более 900 наставников.

Основное    Соц. вес    Лица прайда    Работа

**LEVEL** *Factum est illud, fieri infectum non potest.* Добро пожаловать mamchur.yulla@mail.ru  
Мои достижения    Всего баллов: 276.15

Главная :: О системе :: Группы :: **Ф.А.О.** :: Портфолио **new** :: Профиль :: **Сообщения (1) new**

**Разделы**

- Наука
- Карьера
- Учеба
- Общ. деятельность
- Спорт
- Кружокор
- Культура и творчество
- Семья
- Мат. ценности
- Путешествия

**Проекты**

- Мой проект будущего
- Портфолио ученика
- Лучшие студенты
- Равнение на лидера
- Рейтинг вузов

**Члены группы: Мобильный педагог Алтая**

**Общий зачет**

1. Власов Алексей Валентинович - 3034.75 бал.
2. Минаева Галина Викторовна - 1531.7 бал.
3. Морозова Ирина Александровна - 1184.28 бал.
4. Пинаева Индиана Васильевна - 884.2 бал.
5. Богданова Ольга Николаевна - 859.7 бал.
6. Холодкова Лариса Петровна - 583.2 бал.
7. Губайдулина Марина Николаевна - 528.45 бал.
8. Мурзинцева Оксана Федоровна - 499.62 бал.
9. Знобина Татьяна Викторовна - 449.1 бал.
10. Вишневская Татьяна Дмитриевна - 425.1 бал.
11. Тищенко Вероника Ивановна - 408.4 бал.
12. Калужина Татьяна Федоровна - 408.11 бал.
13. Мерц Татьяна Васильевна - 377 бал.
14. Чурилова Светлана Викторовна - 295.7 бал.
15. Шишина Екатерина Валимовна - 289.4 бал.

Управлять достижениями для группы

**Лидеры группы**

1. Власов Алексей Валентинович - 3034.75 бал.
2. Минаева Галина Викторовна - 1531.7 бал.

**Статистика группы**

Членов группы (смотреть)	<b>38</b>
Достижений в группе	1516
Всего баллов	15804.61
Средний балл участника	415.911
Средний балл достижения	10.425
Мин. балл участника	60
Основной раздел (кол-во баллов)	Карьера
Основной раздел (кол-во достижений)	Карьера

**Ваше место в этой группе**

Вы занимаете **24** место в группе

Характерными особенностями лучших региональных практик педагогического наставничества в крае являются непрерывность развития педагогического образования; формирование наставнических пар из числа педагогических работников разных районов/городов (межрайонное взаимодействие); создание наставниками ситуации успеха для каждого молодого педагога; использование в процессе наставничества «живого подхода», при котором обсуждаются проблемы каждого молодого учителя. Система наставничества ориентирована прежде всего на профессиональный опыт, которым наставник готов поделиться.

Методологической основой работы с молодыми педагогами в крае служит игропедагогика, посредством которой формируются четыре важнейшие компетенции XXI в.: креативность, критическое мышление, командная работа, коммуникация. Игропедагогика способствует мотивированию молодых педагогов на профессиональное развитие, отработке выявленных дефицитов в интерактивной, игровой форме. В крае развиваются реверсивные технологии наставничества, обусловленные продуктивным взаимодействием опытных в методике наставников и владеющих ИКТ-технологиями, но начинающих осваивать методики преподавания наставляемых.

Наставниками являются участники профессионального сообщества «Мобильный педагог», члены Ассоциации молодых педагогов края со стажем работы более пяти лет. Наставник сопровождает молодых педагогов в течение двух лет с момента вхождения в профессию. На третьем – пятом году работы молодым педагогам и их наставникам предлагается принять участие в конкурсе «Наставник + молодой педагог». Конкурс состоит из очной и заочной частей и проводится в течение года. В заочной части конкурса наставник и молодой педагог

демонстрируют историю своего взаимодействия, решаемые ими педагогические задачи и задачи личностного развития. В очном формате они встречаются на «батле» наставников и молодых педагогов. Среди лучших наставнических практик выделяются наставнические проекты «Титовский сплав», «Крылья профессии», «IT-тимуровцы», «Игровест» и др.

В крае разработана система стимулирования и мотивирования наставничества педагогических работников; практикуется награждение наставников ведомственными наградами, почётными грамотами, знаками отличия, объявление благодарности. Меры материального (денежного) стимулирования наставнической деятельности прописаны в региональном положении об оплате труда. Примерное положение об оплате труда работников муниципальных общеобразовательных организаций всех типов, разработанное Минобрнауки края совместно с краевой организацией Общероссийского Профсоюза образования, вводит доплату за наставничество, размер которой определяется локальными актами образовательной организации. Аналогичную норму содержит статья 11 закона Алтайского края от 24.03.2022 № 404 «О статусе педагогического работника в Алтайском крае». В крае устанавливаются ежемесячные стимулирующие выплаты за наставничество на основе Примерного положения об оплате труда работников муниципальных организаций.

Существует ряд краевых, окружных и муниципальных конкурсов профессионального мастерства для начинающих педагогов, в том числе наставляемых. В краевом конкурсе на получение денежного поощрения лучшими педагогическими работниками краевых государственных и муниципальных образовательных организаций есть отдельная номинация для молодых специалистов. Ежегодно в номинации вручаются четыре денежных поощрения, в размере 50 тысяч рублей каждое, лучшим педагогам, имеющим стаж работы по специальности от одного года до трёх лет, активно применяющим инновационные образовательные технологии в процессе обучения учащихся (воспитанников, студентов). Ежегодно 150 сельских учителей удостоиваются премий за просветительскую работу.

Интерес к педагогическому наставничеству в Алтайском крае возник значительно раньше. В 2015 г. были разработаны методические рекомендации «Шефство-наставничество в работе с начинающими учителями Алтайского края: методические рекомендации» (авторы-составители И.И. Дранникова, Н.Г. Калашникова, Г.Е. Иванов и др. (Барнаул: КГБУ ДПО АК ИПКРО, 2015) в помощь организаторам работы по наставничеству, руководителям школьных, межшкольных и муниципальных предметных профессиональных объединений, педагогам-наставникам начинающих учителей. Материалы включают описание содержания и форм организации деятельности наставников в

период адаптации начинающих учителей в образовательных организациях края.

Алтайский край принял участие в пилотной апробации установления педагогическим работникам организаций, осуществляющих образовательную деятельность, новых квалификационных категорий «педагог-методист» и «педагог-наставник».

Молодёжным советом Алтайской краевой организации Профсоюза совместно с Ассоциацией молодых педагогов Алтай реализуется модель «Молодые – молодым!».

Результативность наставнических практик Алтайского края выражается в следующих цифрах: уровень закрепления педагогических работников в профессии составляет 82%; уровень удовлетворённости системой наставничества – 92%; трудоустройство выпускников педагогических вузов и ссузов в образовательных организациях Алтайского края – более 90%.

Приказ Минобрнауки Алтайского края от 24.03.2022 № 404 «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательных организациях Алтайского края, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ и образовательных программ среднего профессионального образования» способствовал формированию краевой системы наставничества на всех уровнях управления образованием и во всех системах образования. Региональным координатором реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях края был назначен КАУ ДПО «Алтайский институт развития образования им. А.М. Топорова».

В рамках реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Алтайского края под эгидой Министерства просвещения Российской Федерации прошёл Всероссийский информационно-методический семинар «Внедрение целевой модели наставничества педагогических работников образовательных организаций» (август, 2022 г.). Организаторы семинара: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» и Алтайский ИРО им. А.М. Топорова. В семинаре приняли участие свыше 170 представителей региональных органов исполнительной власти, осуществляющих управление в сфере образования, и организаций дополнительного профессионального образования из 56 субъектов Российской Федерации.

Программа семинара предусматривала проведение пяти проектных сессий. Участники семинара обсудили региональные модели наставничества педагогических работников в образовательных организациях; познакомились с нормативным обеспечением внедрения

региональной модели наставничества, с внедрением целевой модели наставничества в практику образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования; рассмотрели вопросы мотивирования и стимулирования наставничества педагогических работников.

На шести дискуссионных площадках обсуждались вопросы организации эффективного взаимодействия на внутреннем и внешнем контуре системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях; региональная модель наставничества педагогических работников в образовательных организациях: критерии, показатели, индикаторы результативности и эффективности; роль ЦНППМ и муниципальных методических служб в системе наставничества педагогических работников (как избежать дублирования функций); взаимодействие с профсоюзами в процессе реализации системы наставничества; инновационные практики наставничества; цифровизация образовательной среды наставничества; организация межшкольного, межмуниципального и межрегионального сетевого взаимодействия.

В 2020–2022 гг. в Республике Алтай принят ряд документов по развитию наставничества педагогических работников<sup>191</sup>. Региональным

---

<sup>191</sup> Приказ Минобрнауки Республики Алтай от 30 июня 2020 г. № 557 «О внедрении целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, расположенных на территории Республики Алтай»; Приказ БУ ДПО РА «ИПК и ППРО РА» от 17 ноября 2020 года № 170 «Об утверждении Региональной программы развития системы наставничества педагогических работников Республики Алтай на 2020–2024 гг.» Приказ БУ ДПО РА «ИПК и ППРО РА» от 23 ноября 2021 г. № 120/1 «О мониторинге реализации Программы развития системы наставничества педагогических работников Республики Алтай» Приказ БУ ДПО РА «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Республики Алтай» от 7 февраля 2022 г. № 26 «Об утверждении результатов мониторинга реализации Программы развития системы наставничества педагогических работников Республики Алтай» Приказ Министерства образования и науки Республики Алтай от 10 ноября 2022 г. № 1193 «О проведении мониторинга реализации программ наставничества в общеобразовательных организациях, расположенных на территории Республики Алтай, в 2022 г.» Приказ БУ ДПО РА «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Республики Алтай» от 14 ноября 2022 г. №227 «О мониторинге реализации Программы развития системы наставничества педагогических работников Республики Алтай»

центром внедрения методологии (целевой модели) наставничества является БУ ДПО РА «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Республики Алтай», ответственный за разработку региональной программы развития системы наставничества (2020–2024 гг.), организацию и проведение серии региональных семинаров по отдельным вопросам реализации модели, курсов повышения квалификации, за разработку программы мониторинга реализации целевой модели, проведение экспертизы реализованных программ наставничества и комплекса тематических мероприятий (фестивали, форумы, конференции наставников, конкурсы), нацеленных на популяризацию роли наставника. В реализации целевой модели наставничества приняли участие свыше 80 образовательных организаций Республики Алтай.

В сентябре 2020 г. в Институте повышения квалификации в режиме видео-конференц-связи состоялся установочный семинар на тему «Внедрение целевой модели наставничества» с муниципальными кураторами по внедрению наставничества. На семинаре обсуждались успешные практики наставничества в образовании, методы вовлечения в практики наставничества различных слоев населения, развитие института наставничества.

В республике создана система сетевого наставничества с участием наставников из школ с высокими образовательными результатами, вузов, организаций дополнительного и среднего профессионального образования. Развиваются современные формы организации методической работы и наставничества через федеральные, региональные, муниципальные инновационные площадки, базовые площадки университетов и организаций-партнёров. Разработаны шаблоны типовых документов по наставничеству педагогических работников.

В октябре – ноябре 2020 г. в Институте развития образования Омской области состоялись дистанционные курсы повышения квалификации по теме «Реализация технологий наставничества в практике проектных педагогических команд» для представителей образовательных организаций Республики Алтай, на базе которых организованы площадки для внедрения модели наставничества.

На главной странице сайта Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Республики Алтай (в рамках создания электронной библиотеки кейсовых практик) в разделе «Центр наставничества» размещены основные документы по обеспечению внедрения целевой модели наставничества в республике.

В республике действует примерное Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной

организации (приказ Министерства образования и науки Республики Алтай от 21 марта 2022 г. № 312 «Об утверждении примерного Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации»).

Разработана нормативная база по вопросам стимулирования и мотивирования наставничества; действуют региональные отраслевые соглашения, содержащие рекомендации по материальному стимулированию деятельности наставников в образовательных организациях через установление доплат в размере и порядке, определяемом коллективными договорами.

В целях нематериального мотивирования наставничества в Республике Алтай практикуется награждение ведомственными наградами, почётными грамотами, знаками отличия, объявление благодарности, привлечение наставников к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах, круглых столах, фестивалях, форумах, конференциях, вебинарах, встречах с выпускниками вузов как в роли слушателей, так и спикеров; популяризация опыта наставников, в том числе в социальных сетях, на сайтах информационных ресурсных центров и образовательных организаций, в журналах, альманахах, на различных методических мероприятиях.

### **Волгоградская область**

В Волгоградской области системно ведётся работа по развитию наставничества педагогических работников (с 2019 г.). Приказ Комитета образования, науки и молодёжной политики Волгоградской области от 23.10.2020 г. № 751 «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 на территории Волгоградской области» дал старт движению наставничества в целом и наставничества педагогических работников в частности.

Согласно письму Министерства просвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций», в регионе разработаны:

– Программа наставничества – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов;

– «Методические рекомендации по реализации внедрения 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 на территории Волгоградской области»;

– типовое положение «О внедрении 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 Волгоградской области».

Существенную помощь в организации педагогического наставничества оказали «Методические рекомендации для педагогов-наставников по работе с молодыми специалистами» (2019 г.), в которых описывается роль наставничества в адаптации и профессиональном развитии молодых учителей, функциональные обязанности наставников, содержание их деятельности по развитию рефлексии молодого педагога; предлагаются анкеты и памятки начинающему специалисту в подготовке, проведении и анализе учебного занятия, внеурочной деятельности, подходы к самоанализу урока и др.

С 2022 г. в регионе внедряется система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, дополнительного и среднего профессионального образования<sup>192</sup>. Действует трёхстороннее соглашение между Комитетом образования, науки и молодёжной политики области, органами, осуществляющими управление в сфере образования муниципальных районов (городских округов), и ГАУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования» (далее – ГАУ ДПО «ВГАПО») по организации наставничества педагогических работников на региональном уровне.

Комитет обеспечивает нормативное правовое сопровождение внедрения наставничества педагогических работников в образовательных организациях Волгоградской области. ГАУ ДПО «ВГАПО» оказывает содействие при внедрении наставничества по вопросам научно-методического, учебно-методического, информационно-аналитического сопровождения реализации дополнительных профессиональных программ (повышения

---

<sup>192</sup> Приказ Комитета образования, науки и молодёжной политики Волгоградской области от 21.03.2022 г. № 25 «Об утверждении Положения о наставничестве для педагогических работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ и образовательных программ среднего профессионального образования в Волгоградской области».

квалификации) по направлению «Наставничество педагогических работников в образовательных организациях»; курирует вопросы организации деятельности профессиональных педагогических сообществ в рамках предметных методических объединений.

На базе ГАУ ДПО «ВГАПО» создан областной Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР), осуществляющий организационное сопровождение по внедрению и реализации наставничества педагогических работников в образовательных организациях (приказ Комитета образования, науки и молодёжной политики Волгоградской области от 24 февраля 2022 г. № 10).

ЦНППМ ПР *выполняет функции* регионального координатора реализации наставничества в образовательных организациях Волгоградской области и *обеспечивает* методическое сопровождение освоения программ ДППО с использованием индивидуальных образовательных маршрутов на основе выявленных дефицитов профессиональных компетенций, в том числе с применением сетевых форм реализации программ. Сотрудники центра проводят мониторинг реализации наставничества; выявляют, систематизируют и распространяют эффективные практики наставничества, проводят мероприятия по методической поддержке наставничества, осуществляют информационную поддержку процесса реализации наставничества, включая ведение информационного ресурса; формируют региональный методический актив.

В целях реализации обеих целевых моделей наставничества утверждено Положение о наставничестве для педагогических работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ и образовательных программ среднего профессионального образования в Волгоградской области (приказ Облкомобразования от 21.03.2022 № 25).

В 601 образовательной организации области, в числе которых 542 общеобразовательные организации (более 76% от общего количества школ региона), утверждены Положение о наставничестве, локальные акты о закреплении пар «наставник – наставляемый». Отправной точкой в организации наставничества педагогических работников служат функции, выполняемые ЦНППМ ПР: тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников, в том числе перенос приобретённых (усовершенствованных) профессиональных компетенций в педагогическую практику; выявление, систематизация, отбор и диссеминация эффективных практик наставничества; создание и развитие сети методической поддержки.

В области создана разветвлённая сеть центров непрерывного развития профессионального мастерства работников 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.

Специфика Волгоградской области, с точки зрения кадровых условий, необходимых для развития педагогического наставничества, состоит в том, что 38 муниципальных районов (городских округов) территориально удалены один от другого. В каждом муниципальном районе созданы методические объединения учителей, в которых работают 920 руководителей методических объединений (т. е. около 25 педагогов на один муниципальный район). 102 учителя успешно прошли диагностику предметных и методических компетенций и являются региональными тьюторами, которые работают в ЦНППМ ПР. В области существует единый реестр педагогов-наставников по разным предметам (всего 791 человек, или около 20 наставников на муниципальный район). Такие реестры есть и на муниципальном уровне.

Обучение тьюторов и педагогов-наставников ведётся с 2019 г. В ЦНППМ ПР составлен профиль компетенций педагогов-наставников, в рамках которого происходит обучение. Курсы повышения квалификации педагогов-наставников закончили около 200 человек. Для тьюторов и педагогов-наставников система мероприятий проводится в формате вебинаров по актуальным вопросам: как обобщить опыт, как описывать опыт, как распространять опыт, как проводить мастер-классы, как анализировать урок.

Постоянное внимание уделяется **этическим нормам, правилам общения и взаимодействия** наставника и молодого педагога.

В Волгоградской области выстраивается взаимодействие ЦНППМ с муниципальными и городскими управлениями образованием, разрабатываются типовые документы, проводятся показательные мероприятия. Запущен проект «Методические встречи с руководителями методических объединений» по каждому предмету (август 2021 г.). Определены направления деятельности, необходимые к реализации на уровне муниципального образования в рамках работы методических объединений.

Разработана и внедряется типовая программа для муниципальных районов (городских округов) «Школа молодого педагога». В первые три года работы «Школы» более 73% педагогических работников в возрасте до 35 лет участвовали в разных формах поддержки и сопровождения.

Разработан профиль профессиональных компетенций педагогов-наставников, выявлены их основные затруднения. Более 300 педагогов прошли обучение по дополнительной профессиональной программе «Наставничество в образовательных организациях». На основе результатов диагностики профессиональных компетенций сформирован региональный реестр педагогов-наставников, куда входит в совокупности около 800 педагогов из каждого муниципального района региона. Для оценки эффективности деятельности педагогов-наставников, стимулирования и обобщения эффективного опыта разработана и успешно применяется в практике профессиональной деятельности «Книжка наставника».

В рамках деятельности ЦНППМ ПР происходит координация вертикально-горизонтальных связей (вертикальные – на примере взаимодействия с муниципальными службами; горизонтальные связи – на примере реестра педагогов-наставников). Если у педагогов имеется типичный профессиональный дефицит, то по принципу взаимообучения привлекаются педагоги-наставники, которые имеются в региональном или муниципальном реестрах. Мастер-классы, семинары, практикумы, форумы способствуют минимизации профессиональных дефицитов.

В 2019 г. в ГАУ ДПО «ВГАПО» при поддержке областной организации Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации и Комитета образования, науки и молодёжной политики Волгоградской области создан региональный педагогический клуб «Наставник» – добровольное профессиональное объединение педагогов области, в числе которых победители и призёры конкурсов профессионального мастерства, участники актива регионального Совета молодых педагогов, победители конкурсного отбора на получение денежного поощрения лучшими учителями образовательных организаций области. Эмблема клуба «Наставник» – одуванчик как идеальный символ цикличности жизни и вечной череды перерождений. Цели клуба: поддержка и сопровождение региональной системы непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, вовлечение педагогов в возрасте до 35 лет в первые три года работы в различные формы поддержки и сопровождения, в том числе в формы наставничества.

Деятельность членов клуба направлена на развитие «горизонтального» обучения. Клуб проводит мероприятия (конференции и форумы, семинары, творческие мастерские, мастер-классы), направленные на распространение информации регионального, межрегионального и общероссийского уровня о положительном опыте реализации образовательных программ и проектов. Члены клуба участвуют в подготовке и методическом

сопровождении участников конкурсов профессионального мастерства, в работе жюри.

ЦНППМ ПР является площадкой сопровождения таких профессиональных сообществ, как клуб «Серебристый пеликан» (участники конкурсов профессионального мастерства); «Сообщество молодых педагогов»; сообщество управленцев «Менторство» (участники – молодые педагоги, ставшие управленцами); региональный клуб классных руководителей «Крокус», региональные инновационные площадки.

В области функционирует система центров независимой оценки педагогов, непрерывной подготовки и повышения квалификации, которые сродни учительским клубам стажировки (с 2019 г.). Одна из таких форм – сетевое сообщество «Точка притяжения педагогов-наставников» – объединяет более 300 педагогов-наставников и молодых учителей. Сетевое сообщество – это пространство неформального обучения молодых педагогов, проектного управления, распространения и обобщения лучшего опыта в очном формате и через видео-конференц-связь – в дистанционном. «Точка притяжения» проводит традиционный региональный форум «Успешный педагог», объединяющий молодых и опытных преподавателей-практиков.

В Волгоградской области действуют меры стимулирования педагогов (премии Президента, губернатора области, областной думы, направленные в том числе на поддержку молодых педагогов), в числе которых педагоги-наставники и молодые педагоги.

В регионе выстроена система конкурсов профессионального мастерства. Именно в этих конкурсах выявляются потенциальные педагоги-наставники. В последние годы педагоги области входили в пятёрку лауреатов Всероссийского конкурса «Учитель года России», Лариса Георгиевна Арачашвили, учитель русского языка и литературы волгоградской школы «Долина знаний», стала его абсолютным победителем в 2019 г.

С 2018 г. проводится ежегодный муниципальный турнир учительских клубов для активизации деятельности муниципальных районов. Педагоги-наставники активно включаются в эту работу.

С 2019 г. в области функционирует конкурс «Педагогический дебют».

Создано единое информационное пространство для педагогов-наставников на портале «Траектория профессионального роста» на базе ЦНППМ – [traektoriya34.ru](http://traektoriya34.ru), где размещена информация о проведении мероприятий по наставничеству, где можно вступить в восемь профессиональных сообществ. Эффективные практики педагогов-наставников размещены в электронном банке «Инновационные практики».

Площадка ЦНППМ ПР – площадка для неформального общения наставников и молодых педагогов в области реализации проектов. Совместные проекты («Нескучная история», региональный форум «Успешный педагог» – с 2017 г.) – эффективная форма наставничества, информальное повышение квалификации для молодых педагогов и их наставников. Благодаря участию в проектной деятельности молодые педагоги профессионально взрослеют и переходят в категорию наставников, совместно с наставниками становятся авторами образовательной программы.

В регионе разработана «Модель кадрового обеспечения образовательных организаций на основе наставничества», смысл которой заключается в профориентационной работе со школьниками, мотивированными на выбор профессии педагога. Практикуется направление выпускников по целевому набору в педагогические вузы/колледжи, а в процессе обучения осуществление с ними взаимодействия на основе формы наставничества «работодатель (учитель) – студент педагогического вуза/колледжа».

ГБУ ДО «Волгоградская станция детского и юношеского туризма и экскурсий» является региональной инновационной площадкой по программе «Система организационно-методического сопровождения, разработки и реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ». На площадке работает «Школа педагогического мастерства начинающих педагогов дополнительного образования», для них разработана специальная программа, в которой решаются актуальные проблемы функционирования дополнительного образования детей и взрослых. Деятельность «Школы педагогического мастерства» значима и для опытных педагогов, желающих передать начинающим секреты педагогического мастерства. Основная форма работы «Школы» – наставничество в формате обучения на рабочем месте в контексте оперативного вовлечения новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации. Подобное наставничество отличается практической целесообразностью, обусловленной спецификой деятельности педагога дополнительного образования.

### **Ульяновская область**

В Ульяновской области уникальная система поддержки педагогического наставничества складывалась задолго до утверждения основополагающих федеральных документов по наставничеству. Стратегию развития областной системы поддержки педагогического наставничества во многом определила инновационная нормативная правовая база и необходимость осуществления руководства движением наставников.

Законодательным собранием Ульяновской области был принят закон от 25.09.2019 г. № 109 ЗО «О государственном статусе педагогических работников, осуществляющих педагогическую деятельность на территории Ульяновской области»<sup>193</sup>. Закон регулирует в том числе и вопросы развития наставничества.

Закон о статусе педагогических работников подчёркивает общественную значимость профессии, отражает права педагогических работников, условия обеспечения профессиональной деятельности, аттестации, повышения квалификации, виды поощрения и меры социальной поддержки; разработку стратегии эффективной реализации статуса педагогических работников.

В закон включены клятва педагогического работника государственной образовательной организации Ульяновской области, нагрудный знак педагогического работника, кодекс профессиональной этики педагогических работников, статусные категории педагогических работников: «педагог-наставник», «педагог-методист», «педагог-исследователь», которые получают реальную доплату за статус из областного бюджета.

Подзаконными актами закона регламентируется присвоение каждой статусной категории. Так, приказом Министерства образования и науки Ульяновской области «О категории «педагог-наставник» от 31 января 2020 г. № 3 утверждено Положение о категории «педагог-наставник». Согласно Положению, кандидат должен иметь 10 лет педагогического стажа, высшую квалификационную категорию, профессиональные заслуги, публикации и обобщённый педагогический опыт; категория «педагог-наставник» с нагрудным знаком «Педагог-наставник» присваивается на три года.

Правительство Ульяновской области издало постановление от 11.02.2020 г. № 51-П «Об утверждении Правил назначения и предоставления ежемесячной денежной выплаты педагогическим работникам, которым присвоена категория педагога-наставника, педагога-методиста, педагога-исследователя».

Тем самым в регионе имеются предпосылки для формирования высокопрофессионального сообщества педагогов, способных стать ключевыми фигурами в создании региональной системы непрерывного профессионального роста педагогических работников.

Педагогические работники получают эти статусные категории по итогам конкурсного отбора. Требования к конкурсантам прописаны в открытом доступе. В течение года работает прямая линия, на которую

---

<sup>193</sup> Закон вступил в силу с 1 января 2020 г.; размещён на сайтах Министерства просвещения и воспитания Ульяновской области и ОГАУ «Институт развития образования».

можно адресовать вопрос о статусе педагога; уточнить, как и каким образом можно подготовиться к участию в конкурсе. Действует система мероприятий по подготовке педагогов к конкурсу.

Согласно закону, педагогам-наставникам полагается ежемесячная выплата 12 300 рублей за счёт ассигнований областного бюджета. Педагог-наставник должен отработать 410 часов в год, чтобы определить приоритетность одного вида деятельности над другим, менее важным. Законом определено, что у педагога-наставника должно быть не менее трёх наставляемых. Выплаты позволяют педагогам, которые хотят помочь молодым коллегам, уменьшить учебную нагрузку до 50% от общего объёма часов. Эта мера способствует тому, чтобы наиболее востребованные наставники планировали свою деятельность, не нанося ущерба своему здоровью и режиму труда и отдыха.

В соответствии с законом 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 области имеют право на оздоровление. Педагогическим работникам на законодательном уровне закреплён бесплатный проезд до места оздоровления и обратно.

Реализация закона позволила создать уникальную инновационную систему наставничества для всех категорий педагогов, возродить муниципальные и школьные методические службы через статусную категорию педагогов-методистов, привлечь педагогов-исследователей к работе по реализации новых направлений деятельности региональных инновационных площадок. В связи с воссозданием муниципальных методических служб в Ульяновской области, возможно, будут внесены изменения в закон о статусе педагогического работника, потому что появятся виды деятельности, которые не были прописаны в рамках закона.

При взаимодействии с профсоюзами было решено, что победители различных конкурсных отборов должны получить право на прохождение альтернативной аттестации. Для этого между региональной организацией профсоюза работников образования и Министерством просвещения и воспитания Ульяновской области заключено отраслевое соглашение. Педагоги представляют на аттестацию только результаты, связанные с демонстрацией качества обучения. Всё остальное широко освещается и транслируется в СМИ, на сайтах и т. д. на региональном уровне.

В 2018 г., до утверждения федеральных целевых моделей наставничества, в Ульяновской области стартовала ежегодная региональная акция «Час с наставником», цель которой – подчеркнуть особую роль в движении наставников Заслуженных учителей

Российской Федерации, работающих в образовательных организациях региона. Именно с этой акции планировалось активизировать их деятельность по наставничеству. 75 Заслуженных учителей и два Народных учителя – Ю.И. Латышев и П.П. Головин в один день провели открытые образовательные мероприятия для молодых педагогов. Заслуженный учитель – это априори наставник. И именно эта категория педагогов первая вступила в эту акцию.

В 2019 г. рамки акции были расширены включением в эту работу первых победителей конкурсного отбора.

В первую декаду сентября в единый установленный день и всегда вторым уроком по расписанию проходит акция «Час с наставником». Формы трансляции педагогического опыта наставники выбирают сами. В 2021 г. акция стала массовой; прошла одновременно в 150 школах и детских садах области. Более 300 педагогов приняли в ней участие. В этот день Заслуженные учителя Российской Федерации, педагоги-наставники, педагоги-методисты проводят открытые уроки для молодых коллег.

В регионе проходит акция «Я+» («Я» – это наставник, «+» – молодой педагог), в которой участвуют молодые педагоги, работающие под руководством наставников. Бинарные уроки, различные мероприятия и их сценарии разрабатываются дуэтами. Молодые педагоги показывают, что они уже умеют делать. Первый раз выйти на региональный уровень и давать мероприятия спокойнее и надёжнее с наставником. Это первый шаг молодых специалистов к профессиональному самоутверждению.

В условиях Covid-19 в Ульяновской области был разработан проект «Мобильный наставник» («мобильный» означает позволяющий дойти до каждого педагога). В рамках проекта с помощью трансляции и в онлайн-формате (в удобное для педагогов время) проходят встречи, консультации, открытые мероприятия, мастер-классы, часто организованные по заявкам педагогических работников.

Существенную помощь в организации наставничества педагогических работников играют областные образовательные организации высшего образования. Так, Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова интегрирует усилия с Клубом молодых педагогов области, инновационными образовательными организациями, ОГАУ «Институт развития образования Ульяновской области», Ассоциацией молодых преподавателей детских школ искусств и другими учреждениями.

В Ульяновском государственном педагогическом университете им. И.Н. Ульянова функционирует Центр форм наставничества и сопровождения молодых педагогов. Интегрируя усилия подразделений университетского комплекса, центр сосредотачивается на выстраивании целостной системы поддержки молодых педагогов, содействии их успешной адаптации на рабочем месте и в профессии,

помощи в самореализации и формировании конструктивных взаимоотношений с коллегами, обучающимися и родителями.

«Школы молодого педагога» в центре работают в формате постоянно действующих семинаров: научная школа педагогов «Акме», открытая школа педагогического мастерства «Профессионал+», «Школа коммуникативного развития педагога», «Школа наставничества для педагогов системы специального (дефектологического) и инклюзивного образования» и пр. Несколько лет результативно работала школа «Начала». Самостоятельное направление деятельности центра связано с банком наставников молодых педагогов «Точка опоры», который создан в целях содействия профессиональной адаптации выпускников УлГПУ и развития их карьеры. Более 60 сотрудников университета готовы оказывать бывшим студентам помощь и поддержку по направлениям: «Методология, методика, управление образованием», «Классное руководство», «Коррекционное и инклюзивное образование» и т. д.<sup>194</sup>

Около 5000 педагогических работников стали участниками разнообразных профессиональных событий, акций, дистанционный формат проведения которых обеспечил доступность широкого участия. Возникла проблема руководства профессиональным сообществом, занимающимся наставничеством. Его деятельность нужно было организовывать, планировать важные образовательные события.

Так начала складываться система наставничества педагогических работников в Ульяновской области. Министерство просвещения и воспитания Ульяновской области действует в тесном контакте с ОГАУ «Институт развития образования», общественными педагогическими организациями. По просьбе педагогов-наставников в ОГАУ «Институт развития образования» организована «Школа наставников», в программе которой предусмотрены тренинги, дискуссии, практикумы, раскрывающие особенности использования технологий наставничества. В 2019 г. в «Школе» на постоянной основе занимались 38 наставников; в 2020 г. реализована программа повышения квалификации наставников.

Стратегия развития системы наставничества педагогических работников в Ульяновской области разрабатывается Съездом наставников. Тактика работы сообщества наставников вырабатывается в Ассоциации наставников, которая действует на основе Положения об

---

<sup>194</sup> Данилов С.В., Шустова Л.П., Лукьянова М.И., Зарубина В.В. Центр сопровождения молодых педагогов как акмеологическая модель наставничества в университетском комплексе // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 5. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=29161> (дата обращения: 22.09.2023).

ассоциации и является координирующим органом. Для того чтобы Ассоциация наставников успешно работала в сотрудничестве с другими профессиональными и предметными ассоциациями, создана такая форма общения, как ассамблея ассоциаций. В ассамблее ассоциаций принимают участие представители всех ассоциаций, у которых есть статус региональных и муниципальных ассоциаций, в том числе и Ассоциация педагогов-наставников.

Разработка и реализация программ наставничества регламентирована муниципальными приказами, согласно которым молодые педагоги закрепляются за наставниками. Эта работа планируется для выстраивания единой сюжетной линии работы наставников. Она ориентирована на федеральный заказ для системы образования, на сформированный на его основе региональный заказ, и как проекция этот заказ спускается на уровень муниципалитета и образовательной организации. Среди эффективных механизмов сопровождения и поддержки наставничества выделяется региональный журнал «Смарт-образование», внедряются альтернативные модели аттестации.

Кроме наставников, победителей конкурсного отбора, в образовательных организациях есть наставники, которые выполняют эти функции в соответствии с приказом по школе, по организации СПО, ДПО, ДО. Важно было создать единое сообщество педагогов-наставников. Для такой категории существуют «Школы наставников», «Школа народного учителя им. Петра Петровича Головина», где обсуждаются вопросы наставничества.

1 сентября 2021 г. в Ульяновской области был создан ЦНППМ. ОГАУ «Институт развития образования», его структурное подразделение – Центр образовательной и проектно-исследовательской деятельности вырабатывают стратегию, как наиболее эффективно реализовывать статус педагога-наставника. Клуб «Учитель года» возглавляет наставник, прошедший конкурсный отбор. 23 сентября 2022 г. в рамках плана мероприятий регионального образовательного форума Министерством просвещения и воспитания Ульяновской области, Институтом развития образования и Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Ульяновской области, региональной Ассоциацией педагогов-наставников организована дискуссионная площадка «Год наставника: новый формат деятельности педагогов-наставников».

3 ноября 2022 г. Министерство просвещения и воспитания Ульяновской области издало приказ № 29 «Об организации системы наставничества для педагогических работников в образовательных организациях, расположенных на территории Ульяновской области». Согласно приказу, утверждено Положение о системе наставничества для педагогических работников, разработанное на основе

методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях от 21.12.2021 № АЗ-1128/08/657.

### **Томская область**

Наставничество педагогических работников в Томской области развивается с 2014 г. на основании двух важнейших документов. Первый документ – региональный проект «Педагогическое наставничество», разработанный по поручению губернатора Томской области, сформулированному им в ходе выступления на VI Съезде учителей Томской области (27.03.2014 г.). Второй документ – распоряжение Департамента общего образования Томской области от 13.04.2020 г. № 305-р «Об утверждении региональной целевой программы развития системы наставничества в сфере общего образования Томской области (2020–2024)».

В регионе поэтапно внедряется многоуровневая система педагогического наставничества, призванная существенно увеличить число наставников в образовательных организациях, привлечь к наставнической деятельности лучших учителей, создать условия для эффективного профессионального развития молодых учителей и, как следствие, повысить уровень их закрепления в школе<sup>195</sup>. Составлен региональный комплексный план мероприятий по совершенствованию кадровой политики в сфере общего образования до 2020 г.

Разработка данного проекта связана с проблемной демографической ситуацией (старение педагогического корпуса, уменьшение числа молодых педагогов в школах, особенно в труднодоступных районах области). В проекте красной линией проходит идея развития наставничества на основе материального стимулирования, участия в профессиональных конкурсах, повышения квалификации наставников. Большое внимание уделяется формированию экспертного сообщества, мониторингу деятельности наставников, выявлению и тиражированию лучших практик наставничества, созданию педагогических ассоциаций и стимулированию возникновения учительских династий.

Более 10 лет проводится конкурс на назначение стипендии губернатора лучшим учителям областных государственных и муниципальных образовательных организаций. В 2016 г. конкурс был переориентирован на поддержку учителей, осуществляющих наставническую деятельность. Согласно положению о конкурсе, 199 победителей конкурса – учителей-наставников, получают

---

<sup>195</sup> Лыжина Н.П., Сарычева М.О. Региональная система педагогического наставничества Томской области: механизмы формирования и развития // Профессиональное образование в России и за рубежом. № 4 (32). 2018. С. 47–55.

стипендию губернатора в размере 10 тысяч рублей ежемесячно в течение одного календарного года.

Региональный центр развития образования (ДОО ТО ОГБУ «РЦРО») создаёт условия для распространения лучших практик наставничества. На основании распоряжения Департамента общего образования Томской области в целях выявления лучших практик наставничества каждую четверть проводится мониторинг реализации планов наставнической деятельности победителей конкурса. Выявленные лучшие практики наставничества рекомендуются для распространения, опыт лучших наставников транслируется в лабораториях, на круглых столах, семинарах-практикумах, курсах повышения квалификации и других мероприятиях проекта.

В 2017 г. в рамках реализации плана мероприятий по совершенствованию кадровой политики был впервые проведён региональный конкурс «Лучший наставник»<sup>196</sup>. На заочном этапе конкурсанты представили портфолио с описанием опыта наставнической деятельности, методические и диагностические материалы, используемые при работе с молодыми учителями. На очном этапе финалисты провели мастер-классы с демонстрацией современных образовательных технологий обучения взрослых, форм, методов и приемов передачи профессионального опыта, авторских находок и идей в области наставничества. По итогам конкурсных испытаний были определены победители в номинациях «Лучший сетевой наставник», «Лучшая система работы наставника», «Лучшие диагностические материалы», «Лучшие методические материалы», «Лучшая программа профессиональной адаптации», «Лучший мастер-класс наставника». Лауреатам I, II и III степени были вручены дипломы, знаки «Лучший наставник» и денежные премии в размере 60, 50 и 40 тысяч рублей соответственно; победителям в номинациях – денежные премии в размере 20 тысяч рублей каждому.

Подобные конкурсы состоялись практически во всех муниципалитетах области. В 2017 г. в Томске прошёл муниципальный конкурс «Педагог-наставник»; для молодых педагогов и их наставников школ Верхнекетского, Первомайского и Колпашевского районов организован межмуниципальный конкурс «Педагогический союз». ТОИПКРО в рамках проекта «Педагогическое наставничество» провёл региональный конкурс «Лучшие практики наставничества»<sup>197</sup>

---

<sup>196</sup> Распоряжение Департамента общего образования Томской области от 15.09.2017 г. № 627-р «О проведении регионального конкурса «Лучший наставник».

<sup>197</sup> Распоряжение Департамента общего образования Томской области от 03.10.2019г. № 814-р «Об организации и проведении регионального конкурса «Лучшие практики наставничества».

(2019 г.), включающий номинации: «Лучшие практики наставничества в управлении образовательной организацией»; «Лучшие практики наставничества учителей»; «Лучшие практики наставничества преподавателей»; «Лучшие практики наставничества педагогов-организаторов»; «Лучшие практики наставничества социальных педагогов»; «Лучшие практики наставничества учителей-дефектологов»; «Лучшие практики наставничества логопедов»; «Лучшие практики наставничества педагогов-психологов»; «Лучшие практики наставничества воспитателей»; «Лучшие практики наставничества тьюторов»; «Лучшие практики наставничества педагогов-библиотекарей»; «Лучшая система работы наставника»; «Лучшие методические и диагностические материалы наставника»; «Лучший сетевой наставник». В ходе конкурса были выявлены лучшие практики наставничества в педагогических сообществах в целях тиражирования и внедрения в образовательные организации.

В августе 2017 г. состоялся XIII Региональный фестиваль педагогических идей и инновационных разработок. В ходе фестиваля работала лаборатория регионального проекта «Педагогическое наставничество», которая представила успешный опыт 13 учителей-наставников и перспективы развития проекта.

В октябре 2017 г. в рамках II Межрегионального форума молодых педагогов «Молодой профессионал Сибири»: «Будущее в руках тех, кто учит и учится!» проведён круглый стол «Наставничество как эффективный механизм повышения профессионального уровня педагогов». Участники круглого стола констатировали необходимость создания межрегиональной ассоциации учителей-наставников.

На протяжении 2017 г. в нескольких районах области РЦРО организовал выездные обучающие мероприятия «Лаборатория педагогического мастерства». Программа лаборатории для молодых учителей включала открытые уроки, мастер-классы сетевых наставников и лучших учителей России и Томской области, семинар-погружение по бесконфликтному общению, выездные заседания Ассоциации молодых учителей области. Для учителей-наставников состоялись круглые столы по вопросам организации сопровождения молодых учителей, был представлен опыт муниципалитетов, образовательных организаций и наставников. Участники выездных обучающих мероприятий констатировали необходимость осуществления диагностики профессиональных затруднений и образовательных потребностей молодых педагогов.

В регионе внедряется проектный метод наставничества, основанный на организации и проведении микроисследований, на анализе полученных результатов и создании на основе выявленных дефицитов совместных педагогических проектов с последующей презентацией результатов.

Региональным центром развития образования разработана и реализована программа повышения квалификации педагогов по теме «Наставничество в образовательной организации: слияние теории и практики» (72 уч. ч.). Для учителей-наставников проведена серия курсов повышения квалификации по вопросам освоения современных механизмов сопровождения молодых учителей (сентябрь – декабрь 2017 г.). В районах области для 50 учителей-наставников организованы выездные курсы повышения квалификации, включающие стажировку на базе центров инноваций с привлечением лучших учителей Томской области (108 уч. ч.).

В декабре 2017 г. на базовых площадках проекта «Педагогическое наставничество» для руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образованием реализованы курсы повышения квалификации по теме «Создание условий для адаптации и развития молодых учителей в общеобразовательной организации»; представлены модели сопровождения молодых учителей, лучшие практики наставничества, мастер-классы, тренинги, практические занятия, нормативная документация.

Система регионального сетевого наставничества в годы реализации проекта развивалась. К 2017 г. в Томской области было уже 50 сетевых наставников, которые оказывали консультационную помощь молодым учителям через персональный сайт наставника и социальные сети; проводили стажировки, открытые уроки, мастер-классы, участвовали в лабораториях, слетах, форумах и других образовательных событиях. В муниципалитетах области развивалось сетевое наставничество как перспективная форма сопровождения молодого специалиста малокомплектной школы.

13 ноября 2018 г. в ходе круглого стола «Методическое и диагностическое обеспечение наставнической деятельности» по инициативе наставников создаётся Ассоциация педагогов-наставников Томской области – добровольное общественное объединение педагогических работников, осуществляющих наставничество и заинтересованных в распространении своего опыта. Деятельность ассоциации осуществляется при организационной, методической, информационной поддержке ОГБУ «Региональный центр развития образования» (РЦРО). В задачи ассоциации входят: методическое обеспечение процесса наставничества; создание профессиональной среды для решения актуальных задач и условий для профессиональной поддержки наставников, обмена опытом, апробации и тиражирования лучших практик; условий для взаимодействия образовательных сообществ, педагогов-наставников, молодых, начинающих учителей, студентов; условий для развития сетевого взаимодействия образовательных организаций Томской области.

Ассоциация занимается разработкой и реализацией мероприятий (конференции, круглые столы, конкурсы) для повышения профессиональной компетентности педагогов-наставников; формированием банка диагностических, консультативных материалов для молодых/начинающих педагогов; обменом и распространением информации об опыте наставнической деятельности по сопровождению адаптации молодых/начинающих педагогов и студентов.

К 2020 г. в результате реализации проекта «Педагогическое наставничество» в области сформирована и внедрена многоуровневая система педагогического наставничества, которая способствовала созданию сети базовых образовательных организаций по педагогическому наставничеству; сообщества наставников молодых учителей, воспитателей и педагогов дополнительного образования; нормативных, и организационно-методических условий для развития педагогического наставничества на региональном, муниципальном и институциональном уровнях; условий для стимулирования, поддержки и тиражирования перспективного опыта наставничества; разработке и внедрению системы непрерывного повышения квалификации педагогов-наставников.

В области имеются наработки в области концептуально-методологических и научно-теоретических оснований наставничества. Профессорско-преподавательским составом Томского государственного педагогического университета<sup>198</sup> разработаны концепция совместной деятельности и концепция открытого профессионализма, которые представляют методологию инновационной системы наставничества в образовании.

Концепция совместной деятельности исходит из необходимости сочетания различных моделей совместной деятельности наставника и наставляемого. Предполагается выборность, добровольность и

---

<sup>198</sup> Поздеева С.И. Особенности гуманитарного управления инновациями для становления профессионализма педагога начальной школы // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2013. Вып. 9 (137). С. 194–196.

Поздеева С.И. Разработка концепции открытого профессионализма педагога как исследовательская задача // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2016. Вып. 1 (166). С. 88–90.

Яровых Ю.В. Карьерный рост педагога: типологизация, проблемы, перспективы // Вестник ТГПУ. 2013. Вып. 5 (133). С. 13–17.

Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2017. 2 (16).

Прокументова Г.Н. Школа совместной деятельности. Эксперимент: развитие цели воспитания и исследовательской деятельности педагогов школы. Томск, 1994. 41 с.

разнообразии наставников и наставляемых, многофункциональность наставничества. В трактовке автора концепции открытого профессионализма педагоги профессионалами становятся, не приближаясь постепенно к норме, заданной сверху (так называемый «закрытый профессионализм»), а профессионально и личностно развиваются, изменяя образовательную практику как практику взаимодействия с обучающимися, включаясь в педагогически ориентированные профессиональные пробы ещё в студенческие годы: изменяют свою позицию, взгляд на ребёнка, отношение к инновациям, профессиональные умения и компетенции («открытый профессионализм»<sup>199</sup>).

Профессиональный стандарт педагога ориентирует на умение учиться, которое является основой самоизменения, саморазвития, непрерывного образования. Педагог становится инициатором собственного профессионально-личностного развития, значимым и влиятельным его участником.

В Томской области имеются наработки в области организации муниципальной системы наставничества.

В Зырянском районе с 2016 г. действовало положение о «Школе молодого учителя»<sup>200</sup>, в 2019 г. вышел ряд нормативных актов, регулирующих вопросы организации наставничества в районе<sup>201</sup>.

С 2019 г. в Зырянском районе действует инновационная площадка ТГПУ «Организация сетевого взаимодействия в условиях наставничества». Цель площадки – создание и апробация сетевой модели наставничества, которая предполагает оптимальный вариант использования имеющихся ресурсов. Задачи: создание условий для активного взаимодействия субъектов (молодой или начинающий педагог – наставник – администрация ОО – управление образования) с целью повышения качества образовательного процесса в соответствии требованиям ФГОС; отработка механизмов взаимодействия в условиях

---

<sup>199</sup> Поздеева С.И. Разработка концепции открытого профессионализма педагога как исследовательская задача // Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2016. Вып. 1 (166). С. 88–90.

<sup>200</sup> Приказ Управления образования Администрации Зырянского района от 20.01.2016 № 44 «Об утверждении Положения о школе молодого учителя».

<sup>201</sup> Приказ Управления образования Администрации Зырянского района от 01.02.2019 № 69 «Об утверждении Положения о наставничестве в Зырянском районе»; Приказ Управления образования Администрации Зырянского района от 01.02.2019 № 70 «Об утверждении программы «Организация системы наставничества в Зырянском районе»; Приказ Управления образования Администрации Зырянского района от 06.02.2019 № 77 «Об утверждении Плана мероприятий с молодыми специалистами Зырянского района».

сетевого наставничества, обобщение и представление инновационного опыта при организации сетевого наставничества.

В районе разрабатывается и реализуется система мероприятий по развитию наставничества и методическому сопровождению молодых и начинающих педагогов на основе сетевого взаимодействия. В рамках инновационной площадки проведён обучающий семинар «Нормативно-правовая документация педагога» для молодых учителей и начинающих педагогов образовательных организаций района. На семинаре обсуждались вопросы нормативно-правовой базы, ведения документации, требования к аттестации, портфолио педагога. Промежуточные итоги работы были подведены в 2019/2020 учебном году, обозначены проблемы и перспективы развития наставничества.

В Зырянском районе для молодых и начинающих педагогов и их наставников состоялись семинар-практикум «Образовательный проект педагога», муниципальный конкурс «Путь в профессию», муниципальный заочный конкурс «Ярмарка педагогических идей – 2020»; для молодых педагогов – областной чемпионат – деловая игра «Онлайн-Дебаты 2.0», областной игровой чемпионат «Онлайн-кейсы»; предусмотрено участие в региональном конкурсе «ПРОдвижение к вершинам мастерства».

По итогам реализации проекта «Педагогическое наставничество» доля молодых педагогов в школах Томской области в цифровом выражении возросла несущественно, но доля закрепившихся в профессии молодых педагогов выросла с 70% до 83%, и доля молодых учителей в возрасте до 35 лет увеличилась с 22% до 27%.

Новый этап в развитии педагогического наставничества связан с принятием следующих региональных нормативных правовых актов.

Во-первых, распоряжение Департамента общего образования от 13.03.2020 № 195-р «Об утверждении программы поддержки и сопровождения молодых педагогов на территории Томской области до 2024 года».

Во-вторых, распоряжение Департамента общего образования Томской области от 13.04.2020 г. № 305-р «Об утверждении региональной целевой программы развития системы наставничества в сфере общего образования Томской области (2020–2024)». Согласно распоряжению, в регионе учитываются географические особенности территории, наличие труднодоступных населённых пунктов, значительно удалённых от центра. Региональным оператором целевой программы развития наставничества в регионе является Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования (ТОИПКРО) и его подразделение – Центр организационно-методической работы.

В-третьих, распоряжение Департамента общего образования Томской области от 27.05.2020 г. № 420-р «О внедрении и реализации

в Томской области 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 учащимися».

В-четвёртых, приказ ОГБУ «РЦРО» от 23.11.2020 г. № 331/1 «Об утверждении дорожной карты реализации региональной программы «Развитие наставничества в системе общего образования Томской области на 2020–2024 гг.».

В-пятых, Программа взаимодействия между органами исполнительной власти Томской области, ответственными за государственное управление в сфере образования (Департамент общего образования, Департамент профессионального образования), ФГБОУ ВО «Томский государственный педагогический университет» и ОГБОУ ДПО «Томский областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования» (19.01.2021).

В 2020 и 2021 гг. на базе ТОИПКРО состоялся региональный конкурс «Лучшие практики наставничества». В центре внимания конкурса в 2020 г. были вопросы организации системы наставничества и общественной экспертизы значимого педагогического опыта с участием общественных организаций педагогов, федеральных инновационных площадок. Очный этап конкурса в 2021 г. проходил в формате публичного занятия «Мастерская наставника» с целью представления эффективных методических практик наставничества в контексте ценностных ориентиров и тенденций развития образования. Наставники использовали для представления опыта собственный интернет-ресурс (личный сайт, блог, страница в социальной сети, страница на сайте образовательной организации). Практики-победители демонстрировались на информационно-аналитическом семинаре «Результаты организации и проведения регионального конкурса «Лучшие практики наставничества» на базе ТОИПКРО (ноябрь 2020 и 2021 гг.).

На форуме «Август.PRO: матрица педагогических изменений» состоялось открытие Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), структурного подразделения ТОИПКРО (август, 2021 г.). В рамках форума участники познакомились с программами работы с молодыми педагогами и наставниками, обсудили опыт лучших преподавателей ТГПУ и представителей других регионов (г. Омск, г. Казань) по выстраиванию системы наставничества, по разработке индивидуальной траектории развития молодого педагога.

Ассоциация педагогов-наставников провела конкурс методических разработок молодых учителей и наставников «Вместе», конкурс «Мой

кумир» для молодых учителей, конкурс для молодых педагогов и наставников «Совместный проект», фотоконкурс «Улыбка учителя!», научно-практическую интернет-конференцию «Наставник», видеоконференцию «Перспективы работы ассоциаций», дистанционные интерактивные квесты для наставников и наставляемых «Профи» и «Начало», рефлексивный семинар-практикум «Нескучная педагогика», проблемную дискуссию «Можно ли определить эффективность взаимодействия наставника и молодого специалиста?»

В октябре 2021 г. на курсах повышения квалификации «Наставничество как эффективный способ развития педагога в образовательной организации» обсуждались значимые для практики наставничества вопросы: какими компетенциями должен обладать эффективный педагог-наставник, как помочь молодому специалисту успешно адаптироваться в образовательной организации; что нужно изменить в образовательных организациях, чтобы повысить качество обучения и уровень преподавания молодых специалистов?

С 10 сентября по 10 ноября 2021 г. на базе ТГПУ прошла научно-практическая конференция «Новые образовательные технологии: наставничество, мастерство, карьера» с широкой профессиональной аудиторией участников.

В 2020–2022 гг. продолжается развитие муниципальных практик наставничества, признанных в регионе наименее разработанными по нормативному правовому основанию. В Парабельском районе разработана муниципальная программа «Развитие наставничества в системе образования Парабельского района на 2021–2024 гг.»<sup>202</sup>, изданы приказ районного Отдела образования «Об утверждении дорожной карты по реализации муниципальной программы на 2020–2024 гг.» и дорожная карта по реализации муниципальной программы.

Работа в этом направлении ведётся во всех образовательных организациях: ежегодно издаётся приказ о закреплении наставнических пар, разрабатывается план работы по наставничеству, осуществляется руководство деятельностью молодых/начинающих педагогов, проводится аналитическая деятельность по итогам работы, на сайтах образовательных организаций созданы разделы «Наставничество».

На базе Парабельской средней школы открыта муниципальная стажировочная площадка «Сопровождение профессиональной адаптации молодого учителя», в 2020–2022 гг. проведены мероприятия (коуч-сессия «Педагогическая АзБуКа», «Почему коучинг?»); конкурс

---

<sup>202</sup> Приказ МКУ Отдела образования Администрации Парабельского района от 30.12.2020г. № 339 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие наставничества в системе образования Парабельского района на 2021–2024 гг.».

профессионального мастерства «ПРОдвижение к вершинам мастерства»; конкурс «Мой лучший урок»; семинар «Как гореть, но не выгорать» в формате фасилитационной сессии; семинар «Самообразование учителя» для начинающих/молодых учителей и педагогов-наставников; фестиваль мастер-классов «По дороге к мастерству»; круглый стол «Использование возможностей образовательных платформ на уроках и внеурочных занятиях как средство развития познавательной активности учащихся» и др.

Значительных успехов в Томской области добились представители системы СПО. Анализ Департамента профессионального образования возможностей наставничества в системе профессионального образования региона свидетельствует о значимости наставничества в решении актуальных проблем образования, о необходимости его развития как кадровой технологии, предлагает результаты оценки разных моделей наставничества, приемлемых в профессиональном образовании области.

В Региональном стандарте кадрового обеспечения промышленного роста области (Распоряжение Администрации Томской области от 24.07.2019 г. № 450-ра) институт наставничества выступает необходимым условием реализации механизмов практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки высококвалифицированных рабочих кадров. Распоряжением Департамента профессионального образования Томской области (июнь 2020 г.) модель наставничества системы профессионального образования и промышленных партнёров, в которой определены миссия, цель, задачи, описаны формы наставничества, механизмы её реализации в регионе, утверждена. Согласно модели, миссия наставничества в СПО – создание эффективной системы подготовки мотивированных кадров, обладающих актуальными компетенциями с раскрытием личностного, профессионального потенциала каждого студента; поддержка формирования и реализации индивидуальной траектории профессиональной подготовки.

Реализация модели наставничества в СПО области осуществляется с 2019 г. Распоряжения Департамента профессионального образования (Распоряжение от 17.07.2019 № 254 «О создании рабочей группы по разработке модели наставничества в системе профессионального образования Томской области»; Распоряжение от 27.09.2019 № 351 «Об утверждении дорожной карты по внедрению модели наставничества в системе профессионального образования Томской области в 2019–2020 гг. и регламента реализации модели наставничества в системе профессионального образования») определили начальный этап реализации модели наставничества.

В модели наставничества СПО и индустриальных партнёров области закреплены две формы: «работодатель – студент» и «преподаватель – студент».

Для решения проблемы кадров Департамент профессионального образования и ОГБУ ДПО «Региональный центр развития профессиональных компетенций» проводят региональный конкурс «Лучшие практики наставничества» в СПО области (с 2020 г.). Цель конкурса – выявление в техникумах, колледжах и на производстве успешных практик наставничества, способствующих повышению качества подготовки рабочих кадров, и тиражирование их в регионе.

В номинации «Лучшая практика наставничества в профессиональных образовательных организациях» были представлены практики социально-педагогического, социально-психологического, чемпионатного и волонёрского сопровождения; практики профориентационной деятельности, сопровождения профессионального самоопределения и развития обучающихся; практики совместной деятельности предприятий и профессиональных образовательных организаций по развитию наставничества, в том числе в форме «преподаватель – преподаватель».

Лучшие практики ориентированы на решение проблемы полноценной адаптации молодых специалистов, их профессионального, теоретического и практического опыта в условиях СПО, на активное включение в проектную и инновационную деятельность образовательной организации. В системе СПО развиваются практики: комплексного сопровождения молодых специалистов с профильным (непедагогическим) образованием; повышения у молодых педагогов мотивации к профессиональному совершенствованию; комплексного консультирования молодых педагогов административными работниками (заведующий кафедрой, заведующий отделением, заместители директора по учебно-методической и научной работе).

В августе 2020 г. в Томске состоялась Всероссийская научно-практическая конференция «Наставничество для профессионалов будущего», в работе которой приняли участие 580 человек, в том числе онлайн, из 44 субъектов Российской Федерации от Калининграда до Сахалина. Руководители и педагогические работники профессиональных образовательных организаций, представители предприятий реального сектора экономики и государственных органов управления образованием обсудили вопросы организации наставничества в системе профессионального образования: подходы к решению актуальных проблем развития практик наставничества и педагогического менторинга; современные модели наставничества; особенности подготовки и обучения наставников; необходимость признания статуса «педагог-наставник».

Участники конференции внесли предложения по развитию наставничества в СПО страны, в частности: создать всероссийскую школу наставничества для развития у педагогов наставнических компетенций; всероссийский реестр педагогов-наставников для выбора молодыми педагогами наставника; всероссийскую ассоциацию педагогов-наставников СПО; разработать механизмы мотивации педагогов к наставнической деятельности, признания роли наставничества в обществе; присвоения статуса «педагог-наставник»; развивать институт педагогического наставничества в образовательных организациях СПО для успешной адаптации молодых педагогов в профессиональной деятельности; проводить ежегодно всероссийскую научно-практическую конференцию по наставничеству с демонстрацией результативных практик наставничества. По итогам конференции издан сборник материалов участников.

Распоряжение Департамента профессионального образования области от 25.03.2022 № 161 «Об организации работы по внедрению региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников профессиональных образовательных организаций, в отношении которых функции и полномочия учредителя выполняет Департамент профессионального образования Томской области» открывает новый этап в развитии наставничества педагогических работников системы СПО Томской области.

### **Приморский край**

Наставничество рассматривается как приоритетное направление кадровой и образовательной политики Приморского края, одного из пяти экспериментальных регионов, в которых национальный ресурсный центр наставничества «МЕНТОРИ» в рамках национального проекта «Образование» реализует проект новой модели наставничества. На региональных сайтах размещены: информация об основных составляющих модели, характеристика и список компетенций педагога-наставника, технология SMART и другие материалы.

С 2019 г. региональная модель наставничества формируется как эффективный инструмент в контексте непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов в специфических условиях Приморского края (удалённость от центра многих муниципалитетов с проблемными кадровыми и ресурсными возможностями, наличие значительного количества малокомплектных школ, нехватка высококвалифицированных педагогических кадров в малых городах и сельской местности, неукomплектованность методической службы). Исходя из этого, возникает необходимость преобразования основных форм и моделей наставничества, прежде всего в направлении развития сетевых наставнических команд.

В крае развиваются практики различных форм поддержки и сопровождения молодых педагогов, обобщается и подвергается экспертизе опыт наставничества в образовательных организациях муниципалитетов.

На начальных этапах формирования региональной модели наставничества педагогических работников существенное значение имеет краевой проект «Региональная практико-ориентированная школа «Наставник молодого педагога»», разработанный ГАУ ДПО ПК ИРО «Приморский краевой институт развития образования». Задачи школы: обобщение и экспертный анализ имеющегося опыта наставничества в образовательных организациях муниципалитетов края; обучение педагогического и управленческого сообщества образовательных организаций практикам наставничества; создание банка и тиражирование эффективных практик наставничества в педагогическом сообществе; информационное позиционирование положительных результатов реализации эффективных моделей наставничества. В рамках проекта проводились вебинары, практико-ориентированные интенсив-сессии, курсы повышения квалификации по направлению «Наставник молодого педагога» для педагогов со стажем не менее пяти лет, виртуальная горизонтальная экспертиза практик наставничества в образовательных организациях края и пр.

Важнейший акцент региональной системы наставничества направлен на разработку уровней организации наставничества и прежде всего на организацию, формы и функционирование системы наставничества на муниципальном уровне. В соответствии с проектом, действовавшим до конца 2020 г., основное внимание уделялось развитию наставничества педагогических работников в муниципалитетах. Практиковались такие формы реализации проекта, как разработка и реализация программ практико-ориентированных стажировок, проведение цикла городских семинаров для наставников, муниципальных конкурсов, мероприятий по приобщению молодых специалистов к корпоративной культуре; повышение квалификации молодых педагогов в контексте участия в работе муниципальных МО молодых педагогов и объединений педагогов-наставников; презентации достижений наставников и наставляемых; включение наставников и молодых специалистов в творческие группы, осуществляющие инновационную, экспериментальную деятельность на муниципальном уровне; тиражирование практик наставничества.

В муниципалитетах края ведется статистика о наличии наставников у молодых педагогов, развивается деятельность по аттестации молодых педагогов после трёх лет стажа; формируется образовательный заказ начинающих учителей и наставников на повышение квалификации; разрабатываются целевые проекты и программы работы с молодыми специалистами и наставниками. Среди таких целевых проектов и

программ: «Педагогические кадры», «Педагогическое наставничество», «Наставничество молодых педагогов», «Клуб молодых педагогов», «Интернет-клуб молодых педагогов», «Школа молодого педагога», «Программа сотрудничества с молодым педагогом», программа работы с молодыми специалистами района, «Апробация моделей тьюторского сопровождения индивидуальной профессиональной карьеры педагога в муниципальной образовательной сети», «Менеджмент в наставничестве». Ключевыми показателями муниципальной практики наставничества являются: количество наставников и наставляемых; тиражирование практики наставничества на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

В образовательных организациях края поощряются такие формы и методы наставничества, как: индивидуальная адресная помощь по вопросам обучения и воспитания (работа с опытными учителями, наставниками), методические консультации, заседания школьного объединения «Школа молодого педагога», внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары; совместная разработка и презентация моделей уроков; создание портфолио молодого учителя; защита творческих работ; мастер-классы; творческие мастерские; открытые уроки лучших учителей, посещение уроков молодых специалистов; взаимопосещение уроков, включение молодых учителей в работу школьного и городского методических объединений.

Показателями эффективности практик наставничества значатся: процент закрепления молодых специалистов в образовательной организации; доля молодых специалистов, включённых в реализацию муниципальных проектов; доля молодых специалистов, участвующих в мероприятиях конкурсной системы; наличие у молодых специалистов собственных продуктов педагогической деятельности и др.

В Приморском краевом институте развития образования разработано учебно-методическое сопровождение проекта, включающее прежде всего программу повышения квалификации «Наставник молодого педагога в общеобразовательной организации»<sup>203</sup>, которая способствует выполнению важной задачи регионального проекта – организовать стажировку и горизонтальное обучение наставников; создать методические рекомендации «Об

---

<sup>203</sup> Департамент образования и науки Приморского края, государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования «Приморский краевой институт развития образования» (ГАУ ДПО ПК ИРО). Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Наставник молодого педагога в общеобразовательной организации». Владивосток, 2020 г. Разработчик: Сеничева Ю.А., доцент кафедры исследований в общем и дополнительном образовании.

организации наставничества в школе»; положение «О наставничестве в образовательной организации»; программу «Школа наставника» в общеобразовательной организации, описание опыта наставничества. Ведётся работа по созданию стажировочных площадок по наставничеству на базе образовательных организаций Приморья, готовых диссеминировать свой опыт.

В ИРО действует сектор мониторинговых исследований о проблемах наставничества, выявляющий на основе анкетирования наиболее важные, в том числе психологические, проблемы в организации наставничества в общеобразовательных организациях.

В контексте возможностей реверсивного наставничества интересен опыт создания диагностических карт педагогов, в которых фиксируются компетенции, благодаря которым педагоги могут выполнять отдельные функции наставника, а также профессиональные дефициты, которые могут быть восполнены в процессе работы с наставником. В диагностической карте отражается динамика профессионального роста начинающего учителя в течение первого года работы.

В регионе созданы Приморская ассоциация наставников молодых педагогов (свыше 350 человек), Ассоциация молодых педагогов края. В рамках проекта «Суббота приморского молодого учителя» для педагогов из муниципалитетов края проводится комплекс просветительских мероприятий, мастер-классы, деловые игры, воркшопы и т. д. Данный комплекс мероприятий способствует созданию условий для профессионального становления молодых специалистов. Мероприятия с участием психолога, тренинг-менеджера, юриста, участников краевых и всероссийских конкурсов педагогического мастерства, модераторов – членов Ассоциации молодых педагогов Приморья направлены на раскрытие педагогического мастерства, на формирование у молодых учителей условий для их профессионального роста, реализации творческого потенциала, повышения социального статуса. Участники проекта, обмениваясь актуальными педагогическими практиками, создают ресурсную базу молодых педагогов Приморья.

В крае сформировано экспертное сообщество из 35 экспертов. Задача экспертного сообщества – общественная экспертиза опыта наставничества с целью выявления эффективных практик и моделей наставничества для мультиплицирования и тиражирования в педагогическом сообществе края и других регионов РФ. В крае осуществляется виртуальная горизонтальная экспертиза практик наставничества в образовательных организациях, в результате которой сформирован банк практик наставничества. Общественная экспертиза представленных практик осуществлялась на основе следующих критериев: системность описания опыта; современные формы и

эффективные подходы к реализации наставничества; возможность тиражирования опыта, наличие дополнительных материалов, готовых к использованию.

В крае сформирована база данных по наставничеству, в которой фиксируется количество молодых педагогов, педагогов-наставников; молодых педагогов, имеющих наставников; наставников, имеющих первую квалификационную категорию; наставников, имеющих высшую квалификационную категорию; процент закрепления молодых специалистов в образовательной организации после 1–3 лет работы.

В октябре 2020 г. в краевом Институте развития образования в рамках дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Школа наставника молодого педагога: опыт лучших практик Приморского края» прошёл краевой Фестиваль практик наставничества, в котором приняли участие слушатели курсов из 14 муниципалитетов Приморья. Фестиваль открылся методическим калейдоскопом, в котором педагоги-наставники представили опыт организации и сопровождения процесса наставничества, и мастер-классами по актуальным темам «Как рождается мотивация...», «Чему не учат на педфаке...», «Цифровой наставник» и др.

В середине 2020 г. в региональной модели наставничества произошли существенные изменения. Вышел приказ Министерства образования Приморского края от 23 июля 2020 г. № 789-а «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования» (сроки внедрения: 1 сентября 2020 г. – 25 декабря 2024 г.). Региональным наставническим центром для образовательных организаций общего и среднего профессионального образования определён ГАУ ДПО «Приморский краевой институт развития образования» (ПК ИРО), для образовательных организаций дополнительного образования – ГОАУ ДОД «Детско-юношеский центр Приморского края» (ДЮЦ ПК).

В основу региональной модели наставничества положена система выявления педагогов – лидеров общественного мнения профессионального педагогического сообщества, которые были включены в наставническую деятельность по принципу многоуровневости. Педагоги-лидеры становятся наставниками, курируют, консультируют наставников в своих муниципалитетах и на региональном уровне. Лидер педагогического сообщества предлагает актуальную проектную или инновационную идею, формирует команду и реализует свой проект совместно с молодыми педагогами края в сетевом взаимодействии на открытой информационно-методической площадке. Подобный формат позволяет каждому наставнику получить

доступ к лучшим наставническим практикам и использовать их в своей деятельности, а молодым педагогам и учителям с профессиональными затруднениями из отдалённых территорий – получать профессиональную методическую помощь от опытных профессионалов-наставников.

Инновационная модель реализации сетевого наставничества была предложена на Форуме молодых педагогов, где прошла апробация и региональной модели сетевых наставнических проектов, ориентированных на развитие отдельных педагогов, педагогических команд, и системы образования края в целом.

С 2021 г. начал свою деятельность Региональный наставнический центр – структурное подразделение Приморского краевого ИРО, наделённое функциями по организационному, методическому, экспертно-консультационному, информационно-аналитическому, просветительскому сопровождению и мониторингу программ наставничества на территории края. Создание центра обусловлено необходимостью внедрения и реализации региональной целевой модели наставничества. Центр содействует распространению и внедрению лучших наставнических практик различных форм и ролевых моделей для обучающихся, педагогов и молодых специалистов, привлечению к реализации наставнических программ социальных партнёров; обеспечивает реализацию мер по дополнительному профессиональному образованию наставников и кураторов в различных форматах, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий.

Сотрудники центра подготовили различные методические рекомендации и инструктивно-методические письма: по разработке и внедрению системы наставничества, по внедрению методологии наставничества, по формированию практических приёмов реализации наставничества, по разработке и реализации программ наставничества, по проведению мониторинга процесса реализации наставничества.

Разработки регионального наставнического центра относятся также к реализации региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, дополнительного и среднего профессионального образования, целевых показателей системы наставничества, конструктора программ наставничества, плана мероприятий внедрения методологии наставничества, типовой программы наставничества, материалов для кураторов и т. д.

Одним из видов координации и сопровождения процесса реализации системы наставничества является организация серии семинаров и вебинаров по отдельным проблемам направления. Обучение специалистов муниципальных методических служб, кураторов, педагогов предполагает опору на имеющийся опыт

организации наставничества в муниципалитетах края и осуществляется с использованием различных форматов горизонтального обучения.

В 2021 г. состоялись семинары и вебинары: «Внедрение целевой модели наставничества в Приморском крае», «Организация нормативного, информационного и методического сопровождения целевой модели наставничества в муниципальных системах образования», «Проектирование программ разных форм наставничества», «Организация регионального проекта «Конкурс лучших практик наставничества».

В 2022 г. проведены семинары и вебинары: «Организация системы работы с молодыми педагогами в школьных и муниципальных методических объединениях»; «Региональный конкурс лучших практик наставничества», «Региональный конкурс наставнических практик «Формула успеха» как ресурс выявления и диссеминации инновационного опыта», «Проектирование программы наставничества в образовательной организации», «Сетевое взаимодействие как эффективная форма реализации горизонтального обучения в контексте становления региональной целевой модели наставничества», «Развитие системы наставничества в Приморском крае. Организация подготовки образовательных организаций к федеральному мониторингу реализации целевой модели наставничества в соответствии с методическими рекомендациями Министерства просвещения РФ». Проведена очная проект-сессия «Эффективные механизмы развития муниципальных систем наставничества в Приморском крае».

В крае популярны профессиональные конкурсы. Приморский краевой ИРО разработал Положение о проведении регионального конкурса лучших практик наставничества «Формула успеха» (октябрь – ноябрь 2021 г.).

Цель конкурса – создание условий для обобщения опыта наставничества и выявления лучших практик различных форм наставничества в образовательных организациях Приморского края. В программу конкурса включена номинация «Наставничество в профессии» (форма «учитель – учитель»).

В первом конкурсном испытании участники представляли видеоролики (продолжительность не более 10 минут) с презентацией авторских методических идей наставничества, эффективных для достижения ожидаемых результатов.

Второе конкурсное испытание (на выбор участника) – кейс наставника или дорожная карта образовательной организации. Кейс наставника должен демонстрировать авторское видение процесса сопровождения наставляемого, описание набора и способов использования профессионального инструментария в работе с наставнической парой или группой, диагностику образовательных дефицитов, листы наблюдений, методические рекомендации, описание

техник, технологий, методик, форм наставничества и т. д. Вместо кейса наставника образовательная организация могла представить дорожную карту наставнической деятельности (объём – 10 страниц).

По итогам регионального конкурса лучших наставнических практик состоялся краевой Фестиваль наставнических практик – 2021, в котором приняли участие 132 человека.

В рамках краевой научно-практической конференции (август 2022 г.) состоялись образовательные события: форум молодых педагогов «Мы в образовании, образование в нас» и «Креатив-сессия с сообществами молодых педагогов и лидеров образования Приморского края», в которых участвовали более 100 педагогов из большинства муниципалитетов края. В дни конференции состоялись встречи молодых педагогов с известными представителями бизнес-элиты, игропрактиками. Смысловым центром конференции стала апробация региональной модели сетевых наставнических проектов.

Год педагога и наставника отмечен проведением Краевого фестиваля наставнических практик и форума «Педагогические горизонты ДВ – 2023».

С 1 октября 2021 г. вступил в силу приказ Министерства просвещения Российской Федерации № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации». В числе основных изменений в перечне ведомственных наград учреждён нагрудный знак «Почётный наставник» – за активную и добросовестную наставническую деятельность, тиражирование практики наставничества; публичное признание заслуг в профессиональном сообществе, высокую деловую репутацию и нравственные качества. Знаком «Почётный наставник» одна из первых в Приморском крае награждена Сеничева Юлия Алексеевна, доцент кафедры исследований в общем и дополнительном образовании Приморского краевого ИРО, руководитель регионального наставнического центра, глава Ассоциации педагогов-наставников края, разработчик материалов и документов по реализации целевой модели наставничества Приморского края.

### **Республика Татарстан**

Формирование системы наставничества в республике является следствием поэтапной реализации Стратегии развития образования на 2017–2021 гг. и на период до 2030 г. (утв. 25.07.2017 № 1266/17) в аспекте развития кадрового потенциала системы образования. Для реализации задач профессионального развития педагогических работников формирование системы педагогического наставничества чрезвычайно актуально.

В октябре 2017 г. на базе МБОУ «Гимназия № 122 им. Ж.А. Зайцевой» Московского района г. Казани состоялась

Межрегиональная научно-практическая конференция «Институт наставничества. Профессиональное становление молодого педагога в условиях реализации ФГОС». Организаторы конференции – Министерство образования и науки Республики Татарстан и ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан». В работе конференции приняли участие члены ассоциации молодых педагогов и руководителей, методисты отделов образования, учителя-наставники, педагогические работники со стажем работы менее пяти лет из регионов Российской Федерации и др. Участники конференции представили опыт наставничества и профессиональной деятельности молодых педагогов в образовательных организациях. На секциях обсуждались вопросы взаимодействия учителя-наставника и молодого педагога в организации образовательного процесса с учётом требований ФГОС.

Подходы к педагогическому наставничеству в республике сочетают черты традиционности и инновационности. С одной стороны, наставничество понимается как обучение, консультирование, поддержка и сопровождение молодого педагога более опытным коллегой, передающим свой опыт. С другой, в регионе реализуется персонафицированная система повышения квалификации педагогических кадров, одно из направлений которой – наставничество. В повышении квалификации молодых кадров преимущество отдаётся наставничеству как наиболее экономически выгодной и массовой технологии развития кадрового потенциала. Наставником может стать каждый для каждого на своём рабочем месте, наставник получает возможность совершенствовать профессиональное мастерство, участвуя в грантовых программах.

В 2018–2021 гг. в Татарстане реализован партнёрский инновационный проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» с Российской академией образования, наставником и куратором проекта. Инновационная площадка проекта<sup>204</sup> – ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».

В проекте были задействованы все районы республики, определены центры наставничества – базовые образовательные организации; заключены соглашения между учителями и наставниками, создана

---

<sup>204</sup> Распоряжение РАО от 28 июня 2019 г. № 03 «О присвоении статуса инновационной площадки Российской академии образования» – ГАОУ ДПО «Институт развития образования; приказ ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» от 20.12.2019 № 427 «О региональной системе организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия».

программно-методическая, материально-техническая и кадровая база школы наставничества.

Основная идея проекта состояла в том, что наставническая деятельность в дополнительном профессиональном образовании предполагает качественное изменение профессиональных компетенций педагога в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог». Важным условием реализации проекта являлась необходимость мотивирования, удержания молодого учителя в школе, оказания помощи в освоении профессии, в работе с профессиональными дефицитами. Проект учитывал потребности молодых учителей и обеспечивал непосредственное участие наставника в адаптации и закреплении учителя в профессиональной деятельности на основе совместного прохождения аттестации.

В процессе реализации проекта *разработаны* концепция наставничества педагогов и руководящих кадров в условиях сетевого взаимодействия, современная модель компетенций наставника, модель профессионального роста учителя; *определены* компетенции, соответствующие профессиональному стандарту учителя<sup>205</sup>, *спроектированы и реализованы* модели и технологии наставнической деятельности, способствующие проявлению профессионально-дополняющего сотрудничества наставников разной квалификации с молодыми педагогами; *разработаны* программы наставничества и вводного инструктажа для молодых специалистов; процедуры психолого-педагогической диагностики результатов деятельности наставника, методические материалы по наставничеству; *сформирован* пакет необходимых локальных нормативных актов; *внедрены* механизмы сетевого взаимодействия наставников и наставляемых, способствующие профессионально-дополняющему сотрудничеству.

На базе республиканского ИРО начала работу стажировочная площадка по организации наставничества в образовательных организациях на основе сетевого взаимодействия между молодыми учителями и наставниками (электронная площадка «Школа наставничества»). Разработаны программы для наставников, создан электронный банк методических материалов для наставников, банк наставнических практик для наставляемых, банк виртуальных стажировок, электронная база данных неформальных наставников.

---

<sup>205</sup> Согласно модели профессионального роста учителя РТ, было выделено развитие пяти компетенций: анализ учебной программы; система работы с правилами ведения школьной документации; составление планов проведения различных этапов урока в соответствии с ФГОС; анализ работ учащихся; заполнение листа рефлексии молодого специалиста.

Прделана большая работа по организации повышения квалификации наставников, обобщению российского опыта организации наставнической деятельности.

В ходе реализации проекта состоялись форумы, конкурсы, слёты, на которых обсуждались вопросы повышения профессионального мастерства и обмена педагогическим и передовым опытом в контексте создания единого образовательного сетевого пространства молодых педагогов республики.

Изданы: пособие по наставничеству<sup>206</sup> в формате информационно-справочного навигатора для педагогов-наставников; книга «Наставничество: стратегии и формы обучения, воспитания и развития» о наставнической деятельности на основе международного и российского опыта.

Реализация проекта способствовала формированию республиканской модели профессионального роста учителя, ориентированной на повышение качества подготовки и обеспечение непрерывного профессионального развития педагогов.

Организация наставничества в системе дополнительного профессионального образования на основе широкого использования информационных и коммуникационных технологий повлияла на увеличение доли самостоятельной работы учителей, совершенствование индивидуальной консультационной работы, активизацию взаимодействия наставника и учителя в совместном поиске решения проблем.

В республике сложился собственный опыт стимулирования наставничества педагогов образовательных организаций. В регионе реализуются грантовые программы «Учитель-мастер», «Учитель-наставник», «Учитель-эксперт» в соответствии с приказом Министерства образования и науки Республики Татарстан от 28 апреля 2018 года № под-772/18 «О грантовой поддержке профессионального роста учителей общеобразовательных организаций Республики Татарстан по номинациям «Старший учитель», «Учитель-мастер», «Учитель-наставник», «Учитель-эксперт». Грантополучатели в номинации «Учитель-наставник» определяются республиканской экспертной комиссией и утверждаются приказом Министерства в количестве 150 человек. Вознаграждение составляет 8 000 рублей и предназначено для выплаты ежемесячной надбавки грантополучателям в течение 11 месяцев. Первые конкурсы поддержки профессионального роста учителей на соискание гранта «Учитель-наставник» в тестовом режиме состоялись на несколько лет ранее опубликования приказа.

---

<sup>206</sup> Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информ.-метод. материалы / Авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. 2-е изд., доп., перераб. Казань: ИРО РТ, 2020. 51 с.

На региональном уровне широко применяются предложенные в вышеперечисленных нормативных правовых и инструктивно-методических документах меры по стимулированию наставнической деятельности в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования.

В Положении о наставнике в системе образования Республики Татарстан от 20.12.2019 г., утверждённом приказом ИРО РТ от 20.12.2019 № 427, наставник определяется как более опытный работник образовательной организации, принимающий на себя функции по обучению новых и/или менее опытных работников и/или по передаче дефицитных профессиональных компетенций. Согласно положению, наставничество устанавливается над педагогами, не имеющими необходимых для осуществления эффективной педагогической деятельности профессиональных компетенций; над педагогами, имеющими дефицитные профессиональные компетенции; над молодыми специалистами – выпускниками высших и средних специальных учебных заведений (1–5 лет работы); над педагогами, приступившими к работе в школе после службы в Вооружённых силах Российской Федерации. Временные рамки наставничества, как правило, равны двум годам.

Приказом ГАОУ ДПО ИРО РТ от 21.01.2020 № 23 было утверждено «положение о республиканском Совете наставников региональной системы наставничества педагогических и руководящих кадров». Совет создан в целях организационно-методического и проектного обеспечения педагогов-наставников системы образования Республики Татарстан, обмена опытом и повышения эффективности профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Основные задачи Совета: оказание методической и практической помощи наставникам; выработка новых форм наставничества, технологий их апробации и внедрения; содействие в выявлении и популяризации лучших практик наставничества. Совет вносит предложения руководителям образовательных организаций о мерах поощрения наставников, развивает систему сетевого взаимодействия наставников и подопечных.

На развитие движения наставничества направлен и приказ Министерства образования и науки Республики Татарстан от 29.06.2020 г. № под-691/20 об утверждении комплексного плана мероприятий (дорожной карты) по выполнению основных принципов закрепления молодых специалистов в общеобразовательных организациях. Приказ направлен на преодоление ситуации в республике, при которой около трети выпускников педагогических

вузов и ссузов выявляют готовность сменить профессию. Пункты 16 и 18 приказа ориентируют на подготовку приказов о закреплении у молодых специалистов наставников, о внесении изменений в положение о стимулирующих выплатах наставникам, об анализе деятельности наставников с целью представления к награждению ведомственной наградой Министерства образования и науки Республики Татарстан «Почётный наставник». Анализ результативности работы наставника и курируемых им молодых педагогов осуществляется за период не менее 5 лет.

В рамках реализации партнёрского инновационного проекта в г. Казани прошли всероссийские конференции «Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика» (октябрь 2019 г.; октябрь 2020 г.; октябрь 2021 г.).

В ряду целевых установок конференции – оказание содействия учреждениям, организациям, методистам, педагогам в выборе стратегии и технологии деятельности по наставничеству в школах, вузах, учреждениях дополнительного и среднего профессионального образования в контексте обсуждения научных подходов и опыта реализации программ наставничества на секции «Наставничество для молодых педагогов: профессиональная карьера, формирование hard & soft skills, личное развитие».

На конференциях обсуждались вопросы педагогического наставничества в контексте реализации проекта, наставничества как вектора профессионального роста педагогических работников. Участники сформулировали понятие современного наставника как универсального и разностороннего человека, который мотивирует наставляемых, составляет совместно с ними планы развития и помогает в достижении поставленных целей, разделяет положения концепции непрерывного образования. Участники подчеркнули, что наставник должен знать специфику реализации наставничества в других регионах и странах, поэтому так высока необходимость и целесообразность проведения научно-практических конференций, где наставники представляют инновационные модели, демонстрируют новые техники и методики наставничества.

В ходе реализации проекта были выявлены проблемы развития наставничества в образовательных организациях: сложность отбора наставников; неразработанность регламентов наставнической деятельности; невозможность работы опытных педагогов с подопечными без ущерба для своей основной работы; отсутствие заинтересованности в участии в программах наставничества, недостаточность ресурсов для мотивации наставников; несформированность системы сетевого взаимодействия и т. д.

Проблемы наставничества обсуждались на вебинарах:

– «Подведение итогов деятельности инновационной площадки РАО «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия в 2020 г. и планы на 2021 г.» (ИРО РТ, январь 2021 г.);

– «Наставничество в образовании: современная практика» для педагогов-наставников муниципальных районов (в рамках инновационной площадки РАО – ИРО РТ совместно с МКУ «Отдел образования ИК Мамадышского муниципального района РТ» (апрель 2021 г.);

– «Методические находки в работе с молодыми педагогами: от классических форм к инновационным» (в соответствии с планом мероприятий Совета наставников республики, ИРО совместно с МКУ «Управление образования Балтасинского районного исполнительного комитета» (ноябрь 2021 г.).

В работе электронной «Школы наставничества» приняли участие 474 участника, из них 47% – победители грантовых республиканских конкурсов профессионального роста. 48% участников имеют опыт наставнической деятельности более пяти лет. 55,1% участников мотивированы на передачу опыта. 28% участников рассматривают наставничество как инвестицию в своё профессиональное развитие.

Выявлено, что в республике существуют различные виды наставничества: традиционное наставничество осуществляют 27% от общего количества участников наставнической деятельности, партнёрское наставничество (peer-to-peer, «равный – равному») – 29%, групповое наставничество – 15%, флеш-наставничество – 13%, виртуальное наставничество – 10%, реверсивное наставничество – 6% участников наставнических пар/групп.

С 2019 по 2022 г. в республике проведено несколько региональных конкурсов: конкурс организации проектной и наставнической деятельности педагогов в образовательном учреждении «Педагогическое мастерство без границ в эпоху цифровизации» (номинация «Профессиональные компетенции и компетенция современного учителя-наставника: инструменты и механизмы реализации в работе с молодыми педагогами, а также с педагогами, имеющими профессиональные дефициты»); конкурс педагогических практик по организации проектной и наставнической деятельности в образовательном учреждении «Педагогическое мастерство без границ»; конкурс педагогов-наставников «Наставничество – территория новых возможностей», конкурс наставнических практик «Моя профессия – наставник».

## **Республика Коми**

*Республика Коми имеет уникальный и продолжительный опыт педагогического наставничества. Республиканская модель*

наставничества педагогических работников в образовательных организациях формируется в условиях объединения усилий Министерства образования, науки и молодёжной политики и Регионального центра наставничества ГОУ ДПО «Коми республиканский институт развития образования» в партнёрстве с Профсоюзом работников образования. В регионе разработаны основные нормативные правовые акты по внедрению целевой модели наставничества<sup>207</sup>.

К концу 2021 г. Региональная модель наставничества педагогических работников уже объединяла около 7,5 тысячи наставников, 200 кураторов и 150 образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Модель *ориентирована на достижение таких результатов, как измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций; практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий; улучшение психологического климата в образовательной организации и внутри педагогического коллектива; привлечение дополнительных ресурсов благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и профсоюзным сообществом.*

Региональным центром наставничества является ГОУ ДПО «Коми республиканский институт развития образования» (КРИРО), осуществляющий координацию деятельности педагогов по наставничеству в республике и обеспечивающий условия для формирования эффективной системы поддержки и профессионального самоопределения педагогических работников разных уровней и систем

---

<sup>207</sup> Приказ Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми от 15.04.2020 г. № 304 «Об организации внедрения методологии (целевой модели) наставничества на территории Республики Коми, методических рекомендаций, утверждённых распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № 145».

Приказ Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми от 25.06.2020 № 298-п «Об утверждении типовых документов по организации внедрения целевой модели наставничества на территории Республики Коми» <https://nastavnik.kriro.ru/documents/> (раздел «Республиканские документы»).

Приказ Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми от 21.03.2022 № 143-п «О системе наставничества педагогических работников в образовательных организациях».

Приказ Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми от 13.05.2020 г. № 334 «Об организации деятельности экспертной рабочей группы по внедрению целевой модели наставничества».

образования. Сотрудники института разработали платформу по сопровождению региональной целевой модели наставничества, цифровые ресурсы «Мобильный методист» для поддержки профессионального развития педагогов, сервис диагностики профессиональных дефицитов, сайт профессиональных конкурсов, сайты повышения квалификации и профессиональной переподготовки и др.

В республике создаётся единое целостное пространство по подготовке учителей-наставников, соединяющее все уровни образования, что способствует достижению целевых показателей национального проекта «Образование». Выстраивается система взаимодействия по линии: профсоюз – центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ) – образовательная организация – педагоги. ЦНППМ как структурное подразделение республиканского ИРО с 2021 г. занимается координированием, проектированием и внедрением целевой модели наставничества педагогических работников, осуществляет методическое сопровождение<sup>208</sup> и научно-исследовательские разработки.

Миссия профсоюза работников образования заключается в предоставлении и защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов работников образования. Профсоюз работников образования способствует принятию Положения о наставничестве, согласовывает Положение об оплате труда с введением доплаты педагогическим работникам за наставничество, участвует совместно с НКО в грантовых конкурсах по поддержке инициатив в области наставничества. Профсоюз исходит из того, что субъектом целевой модели наставничества является каждый педагог, так как в течение своего индивидуального профессионального цикла он может занимать и роль наставляемого, и роль наставника. Задача профсоюза – помочь педагогу плавно переходить от одной роли к другой без осложнений в психологическом и материальном плане.

В республике действуют два варианта закрепления выполнения работником функций наставника: отражение этого функционала в трудовом договоре, выполнение функционала как дополнительной работы, назначение стимулирующих выплат.

---

<sup>208</sup> Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по организации наставничества в образовательной организации. Сопровождение мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях на территории Республики Коми / Авт.-сост. М.А. Габова. Сыктывкар, 2019.

С 2021 г. Республиканский методический центр по внедрению целевой модели наставничества с учётом всех его форм, в том числе «педагог – педагог», занимается вопросами разработки типовых документов (программ, положений и т. д. по наставничеству), проводит курсы повышения квалификации («Реализация программы наставничества в образовательной организации: этапы и функции участников», «Как создать команду наставников», «Практики организации наставничества в образовательных организациях»); осуществляет мониторинговые исследования эффективности внедрения целевой модели наставничества, проводит информационные сессии, семинары, вебинары, разрабатывает методические материалы.

Особенностью региона в сфере наставничества педагогических работников является разносторонняя проектная деятельность. Система наставничества педагогических работников в Республике Коми строится на основе реализации нескольких проектов: «Молодые педагоги», «Опорные школы», «Методический актив», «Цифровой тьютор» и «Мобильный методист».

Проект адресной методической поддержки педагогических работников со стажем работы не более пяти лет «Молодые педагоги» разрабатывался в 2017–2018 гг. и в 2019–2022 гг. КРИО совместно с партнёрами: Ассоциацией общеобразовательных учреждений и педагогов Республики Коми и ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина» при поддержке Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми.

Проекту предшествовали социологические исследования, обозначившие проблему. К примеру, только у 15% молодых педагогов в первые три года укрепляется желание работать учителем. У 33% молодых специалистов первоначальная привлекательность педагогической профессии претерпевает негативные изменения. Только около 10% молодых педагогов со стажем до пяти лет подают документы на прохождение аттестации. Даже первоначально высокомотивированные молодые педагоги не находят себя в выбранной профессии и в образовательной организации, отсюда в среде молодёжи высок отток педагогических кадров. Молодые педагоги аргументируют это тем, что переоценили собственные силы и идеализировали выбранную профессию.

В профессиональной подготовке педагогов наиболее уязвимыми местами являются: недостаточное владение приёмами и методами обучения, неумение определять приоритетные цели и задачи обучения, трудности в работе с родителями, в установлении психологического контакта с учащимися, в обеспечении мотивации школьников, в формировании у них познавательного интереса, в осуществлении классного руководства.

Проект адресной помощи «Молодые педагоги» направлен на становление молодого учителя как педагога, способного компетентно решать в практике сложные и многоплановые профессиональные задачи с применением полученных в педагогическом вузе (ссузе) знаний.

Главным способом решения данных задач в регионе считают всестороннюю адаптацию молодого специалиста к профессиональной деятельности, к системе предъявляемых требований, к новым ролевым функциям и социальным обстоятельствам; формирование активной профессиональной позиции, профессиональных установок, ценностных ориентаций молодого педагога. Стала очевидной необходимость специально организованного профессионального педагогического пространства в Республике Коми под руководством опытных наставников (менторов, коучей), что позволило расширить традиционные формы повышения квалификации педагогов и содействовать адресной целенаправленной работе с педагогами, находящимися на стадии вхождения в профессиональную деятельность. Поэтому целью проекта является повышение профессиональной компетентности молодых педагогов, находящихся на стадии вхождения в профессию, посредством их адресной методической поддержки.

В республике разработан и реализован последовательный набор образовательных событий, разделённых на несколько этапов.

На очно-заочном (подготовительном) этапе «Летняя школа молодых педагогов» молодые педагоги участвуют в обязательных мероприятиях (тренинги по формированию профессиональной позиции и разработке педагогических проектов, уроков, внеурочных мероприятий и классных часов, семинары по заявкам участников). Подготовительный этап предваряется входной диагностикой, позволяющей выявить профессиональные затруднения каждого педагога в конкретной области и выстраивать дальнейшее обучение с целью их разрешения. Разработка проектов, уроков, внеурочных мероприятий, классных часов и т. п. строится по принципу наполнения банка методических разработок педагогов в рамках «Календаря образовательных событий».

На втором (заочном) этапе происходит вовлечение молодых педагогов в конкурс педагогического мастерства «Первые шаги». Молодые специалисты соревнуются в номинациях, соответствующих их специальности, занимаемой должности или уровню образования.

Третий (очный) этап – это республиканский фестиваль педагогического мастерства «Молодые – молодым». Мероприятия этапа проводятся для молодых педагогов молодыми педагогами с привлечением в качестве наставников педагогов-стажистов. Цели фестиваля – выявление и поддержка талантливых педагогов, создание условий для развития творческого потенциала, самореализации и

профессионального роста молодых педагогов; распространение лучшего опыта молодых педагогов в системе образования, активизация профессионального общения, обмен опытом между педагогами-наставниками и молодыми педагогами.

В рамках проекта «Молодые педагоги» реализуется ежегодный республиканский хакатон «Учитель будущего формируется сегодня» – мероприятие, в ходе которого команды-участницы в течение ограниченного времени работают *над решением определённой задачи или над созданием нового продукта*. Главное в хакатоне – это общение, формирование команд, распределение ролей, обмен опытом и возможность рассказать о своей идее большему кругу специалистов. В команды, как правило, входят педагоги-предметники, учителя начальной школы, руководящие работники и педагоги дополнительного образования *в возрасте до 35 лет, в том числе являющиеся членами Ассоциации молодых педагогов Республики Коми*.

В хакатонах используются интерактивные формы работы с элементами геймификации; тренинги, стратегические и форсайт-сессии, питч-презентации проектных решений, мастер-классы, проектные, информационные и коуч-сессии, интерактивные дискуссионные площадки, нетворкинг и вечерние культурно-образовательные события. В рамках хакатонов проведены круглый стол «Наставничество как образовательный тренд современности» и кейс «Практики наставничества в образовательной организации» (форма наставничества «учитель – учитель»).

В хакатоне участвуют эксперты, члены жюри, которые оценивают созданные продукты, способы решения проблемы, выявляют победителей. С молодыми педагогами республики работают федеральные и республиканские эксперты в сфере качества образования, профессиональная команда КРИПО, представители Министерства образования, науки и молодёжной политики Республики Коми и др.

По результатам участия в хакатонах и итогового оценивания профессиональных компетенций каждому участнику предлагаются индивидуальные образовательные маршруты (набор модулей для обучения) в форме профессионального сертификата.

*В рамках проекта «Молодые педагоги» проводятся ежегодные встречи «Дни молодого педагога», в ходе которых организуются панельные дискуссии, работа с кейсами, мастер-классы; стратегические и информационные сессии «Развитие профессиональных компетенций современного педагога: от теории – к практике», «Нормативное правовое обеспечение деятельности педагога», интерактивные деловые игры «Трудности молодого педагога и пути их преодоления».* Ежегодно до 500 молодых педагогов становятся участниками очных и

дистанционных мероприятий, проводимых институтом вместе с партнёрами.

*В рамках ЦНППМ ПР реализуется проект «Школа наставников» по четырём направлениям: «Школа молодого руководителя», «Школа молодого педагога», «Мастерская наставников» и «Школа цифровых компетенций». Важная составляющая проекта – профессиональная и психологическая поддержка педагогических работников со стороны наставников-коучей, специалистов-психологов.*

Проект «Школа наставников» призван содействовать повышению правового и социально-профессионального статуса наставников и наставляемых, оказывать методическую помощь в реализации различных форм и видов наставничества, способствовать формированию единого научно-методического сопровождения педагогических работников Республики Коми. Деятельность по реализации проекта отражена на платформе <https://nastavnik.kriro.ru/proekt-shkola-nastavnikov/>.

Для кураторов и наставников в рамках проекта проводится «Онлайн-школа наставников». Линейка научно-методических сессий для них включает кейсы «Практики наставничества в образовательной организации», «Наставничество с кандидатами в учителя в модельной программе резидентуры»; вебинары «Функции и роли педагога-наставника», «Планирование работы наставнической пары», «Как выявить профессиональные дефициты наставляемого?», «Эффективная коммуникация – залог успешности наставничества».

В соответствии с приказом КРИРО от 24.02.2022 № 141-од «Об организации и проведении республиканского конкурса педагогического мастерства наставников и молодых педагогов» с 1 марта по 30 апреля 2022 г. в республике состоялся конкурс педагогического мастерства наставников и молодых педагогов. Конкурс проходил в два этапа. Заочный этап включал три конкурсных испытания: «Есть идея!», «Психология наставничества», «Кейс». В очном этапе необходимо было провести мастер-класс и представить презентацию. В процессе конкурса были выявлены лучшие практики сопровождения молодых педагогов, талантливые педагоги-наставники, способы их поддержки и поощрения.

21 октября 2022 г. региональный центр наставничества – Институт развития образования провёл республиканский методический семинар «Наставничество в образовании: идеология, технология, культура», который стал площадкой для профессионального диалога о перспективах развития системы наставничества в образовательных организациях республики; местом встречи ведущих специалистов наставнических практик в образовательных организациях республики; формой открытого обмена мнениями педагогических работников разных уровней образования. Участники семинара были приглашены

на республиканский форум педагогических работников «Наставник-2022» (ноябрь 2022 г.).

21–30 сентября 2022 г. был проведён республиканский методический форум «Педагог. Профессионал. Наставник», ориентированный на решение практических вопросов: адресной методической поддержки педагогов и управленческих команд образовательных организаций республики, трансформации методической службы в условиях создания единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров; развития сетевого наставничества в профессиональном совершенствовании педагогов; *обмена опытом* и организации прямого диалога в педагогическом сообществе.

На форуме в рамках методического семинара «Наставничество в системе методического сопровождения педагога: современные подходы и перспективы» бизнес-тренером была организована деловая переговорная игра «Оптимальная наставническая пара».

На базе КРИПО прошли вебинары «Целевая модель наставничества. Формы наставничества в образовательной организации», «Как создать команду наставников», «Реализация программы наставничества в образовательных организациях: этапы и функции участников».

В регионе успешно работают стажировочные площадки.

С 2020 г. функционирует Ассоциация молодых педагогов, цель которой – объединение молодых педагогов, выражение их интересов, содействие в повышении профессионального уровня и творческого потенциала молодых работников системы образования Республики Коми. Ассоциация оказывает помощь в социальных вопросах, затрагивающих интересы молодых педагогов, внедряет в педагогическую практику достижения педагогической науки и передового педагогического опыта.

Опыт Республики Коми по формированию региональной системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях был представлен на Всероссийском информационно-методическом семинаре «Внедрение целевой модели наставничества педагогических работников образовательных организаций» (Алтайский край, г. Барнаул, август 2022 г.).

### **Ханты-Мансийский автономный округ**

В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре создана эффективная региональная модель наставничества педагогических работников, которая охватывает преобладающее количество педагогов и все образовательные организации общего, среднего профессионального и дополнительного образования на всех уровнях управления образованием.

Наставничество педагогических работников в автономном округе имеет свою историю. Внимание региональных и муниципальных органов исполнительной власти и окружной организации профсоюза работников народного образования и науки с самого начала было направлено на молодых педагогов.

В рамках методического сопровождения молодых специалистов по инициативе МАУ «Информационно-методический центр» и при организационной поддержке департамента образования администрации г. Сургута и Сургутской городской профсоюзной организация разработан проект «Летняя школа молодых специалистов» (с 2013 г.), осуществляемый в летний период в течение 10 дней. С 2017/2018 уч. г. проект меняет свой формат на «Школу тьюторов» для молодых педагогов муниципальных бюджетных общеобразовательных учреждений со стажем работы до трёх лет.

С 2016 г. в автономном округе:

- выстраивается система выездных молодёжно-педагогических мероприятий с целью знакомства с окружными практиками по совершенствованию профессионального мастерства педагогов;

- под руководством регионального профсоюза работников образования создан Совет молодых педагогов ХМАО – Югры с целью комплексной социально-профессиональной поддержки молодых педагогов и их закрепления в профессии и в образовательной организации<sup>209</sup>;

- действует проект «Молодые – молодым», в котором молодые профессионалы и победители профессиональных конкурсов становятся наставниками для начинающих коллег (один из вариантов реверсивного наставничества).

На этом этапе развития педагогического наставничества региональные формы сочетались с муниципальными, которые выполняли основную работу с молодыми педагогами. Работала секция «Наставничество в образовательной организации: из опыта работы» в рамках региональной педагогической конференции «Инновационное развитие муниципальной системы образования в контексте основных стратегических ориентиров» (март 2021 г.). В муниципальных образованиях проводились зимние сессии вебинаров для молодых специалистов в рамках деятельности педагогического сообщества «Web-клуб молодых специалистов и наставников «Интернет-наставник» (2017/2018 и 2018/2019 уч. г.), методические квартирники для молодых педагогов (октябрь 2020 г.), городские семинары на тему

---

<sup>209</sup> См. также письмо Общероссийского Профсоюза образования от 11 июля 2016 г. № НТ-944/08 и Министерства образования и науки Российской Федерации от 11 июля 2016 г. № 326 «О мерах комплексной поддержки молодых педагогов».

«Наставничество в образовании: технологии деятельности и стратегии. Социальное партнёрство» (декабрь 2020 г.), заседания методических советов (2020 г.).

К этому времени в ХМАО после общественного обсуждения разработан и утверждён региональный профессиональный стандарт педагога-наставника<sup>210</sup>, определяющий цели, функции, регламентирующие профессиональную деятельность педагога-наставника, требования к профессиональной компетентности, специфике работы. В стандарте содержится определение наставника, которое позволяет преобразовать педагогическое наставничество в более широкое социально-профессиональное движение, чем только работа с молодыми специалистами: «Педагог-наставник – квалифицированный педагог, осуществляющий специальную работу с молодыми педагогами или с педагогами, назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы (в дальнейшем – с начинающими педагогами), направленную на их адаптацию в образовательной организации, накопление ими педагогического опыта, повышение их профессиональной компетентности и закрепление педагогических кадров в образовательной организации».

На основе регионального профессионального стандарта педагога-наставника разработаны муниципальные профессиональные стандарты наставников<sup>211</sup>.

Одним из важнейших механизмов внедрения региональной модели наставничества педагогических работников являются мониторинговые исследования, регулярно проводимые по различным вопросам развития наставничества, как на региональном и муниципальном уровне, так и на уровне образовательных организаций и в вузах округа.

По итогам одного из первых мониторингов (ноябрь 2019 г.) опубликованы информационно-аналитические материалы, свидетельствующие о состоянии системы поддержки и сопровождения педагогических работников в возрасте до 35 лет, в том числе со стажем работы до трёх лет<sup>212</sup>. Исходная установка организаторов мониторинга

---

<sup>210</sup> Приказ Департамента и молодёжной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 25.11.2019 г. № 1533 «Об утверждении регионального профессионального стандарта педагога-наставника».

<sup>211</sup> Например, Приказ Департамента образования и молодёжной политики администрации города Мегиона от 14.01.2020 № 11-О «О внедрении муниципального профессионального стандарта педагога-наставника».

<sup>212</sup> Информационно-аналитические материалы по итогам проведения мониторинга состояния системы поддержки и сопровождения педагогических работников в возрасте до 35 лет, в том числе со стажем работы до трёх лет, на базе образовательных организаций ХМАО – Югры: сб. / АУ ДПО ХМАО –

базировалась на том, что «каждому конкретному педагогу недостаточно общих методических «рецептов», появилась необходимость предоставления индивидуальной траектории развития, чтобы он чётко осознавал, как этот или иной профессиональный дефицит можно восполнить: в своей или соседней школе или в соседнем регионе, с выездом на место или дистанционно»<sup>213</sup>.

В мониторинге использовались данные 22 из 105 муниципалитетов Югры (9 районов и 13 городских округов), вузов (ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет», БУ ВО ХМАО – Югры «Сургутский государственный педагогический университет»), Ханты-Мансийской окружной организации профсоюза работников народного образования и науки РФ. По данным на ноябрь 2019 г., каждый четвёртый педагог автономного округа являлся специалистом в возрасте до 35 лет, каждый третий педагог из этого числа имел стаж работы до трёх лет. Все педагоги со стажем до трёх лет (97,7%) были охвачены различными формами наставничества, поддержки и сопровождения (тьюторство, стажировка, форум, конференция, мастер-класс – по 6–7 участий на каждого педагога) от школьного до международного (43 человека) уровня.

В целом преобладали традиционные формы наставничества молодых педагогов, но значительную роль выполняли муниципальные органы управления в сфере образования в развитии инновационных процессов сопровождения молодых кадров, их социализации и профессионализации с целью закрепления на рабочем месте. Особенно наглядно это выражено в нормативных правовых документах по наставничеству. В большинстве муниципалитетов разработаны программы, планы, проекты, положения, порядки, методический инструментарий; созданы советы и сообщества. Подобные материалы имеются и на институциональном уровне. В некоторых муниципальных образованиях используются такие организационные формы, как: форсайт-центры, межфункциональные команды, мобильные группы, виртуальные методические объединения, клубы, школы молодых педагогов и др.

В автономном округе изучались вопросы теоретического обоснования наставничества педагогических работников<sup>214</sup>; наличествовал опыт реализации всех предложенных моделей

---

Югры «Институт развития образования»; авт.-сост. Е.Г. Мазурова. Ханты-Мансийск: ИРО, 2019. 47 с.

<sup>213</sup> Там же. Введение.

<sup>214</sup> Селивёрстова М.В., Беляева Д.А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях // International Journal of Humanities and Natural Sciences, Vol.3-2. Экономические науки. С. 110–116.

наставничества (традиционная, ситуационная, партнёрская, групповая, краткосрочная, скоростная, виртуальная, реверсивная, командная, саморегулируемая и флеш-модель) в разных образовательных организациях. Наиболее популярной формой наставничества молодых педагогов со стажем работы до трёх лет является индивидуальная, затем – групповая, коллективная, взаимная и онлайн-форма наставничества. В муниципалитетах округа функционируют такие модели тьюторства, как: онлайн-тьюторство, тьюторские мобильные группы, тьюторство как инструментарий наставничества, территориальные тьюторские команды.

В муниципальных образованиях округа применялись различные виды стажировок молодых специалистов: производственные, педагогические, научно-исследовательские (для профессорско-преподавательского состава вузов). Это стажировки разного масштаба: на своём рабочем месте, в другой образовательной организации в своём населённом пункте, региональные, всероссийские, международные стажировки.

По итогам проведения мониторинга были выделены муниципалитеты – лидеры по массовости вовлечения молодых педагогов в работу форумов, конференций, сетевых сообществ, мастер-классов, реализуемых в масштабе от образовательной организации до международного уровня. В окружной организации Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации разработаны пособие «Правовой навигатор» по вопросам нормативно-правового регулирования деятельности педагогов, памятка для молодых педагогов и другие материалы в помощь педагогам.

Новый этап в развитии наставничества в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре связан с внедрением «Методологии (целевой модели) наставничества (далее – ЦМН) обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам...» (утв. распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145). В автономном округе разработан ряд региональных нормативных правовых актов по внедрению методологии (целевой модели) наставничества (форма

«учитель – учитель»)<sup>215</sup>. Подобные нормативные правовые акты были разработаны на муниципальном и институциональном уровнях<sup>216</sup>.

Важнейшую роль на этапе формирования региональной модели наставничества педагогических работников сыграло письмо Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 07.10.2020 г. № 10-Исх-10268 о направлении для использования методических рекомендаций в организации работы по поддержке и сопровождению педагогических работников в возрасте до 35 лет. Методические рекомендации создавались на основе содержания методологии (целевой модели) наставничества (форма «учитель – учитель») в рамках регионального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование». Согласно рекомендациям, наставничество рассматривалось как универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнёрстве.

Региональная модель педагогического наставничества формировалась в контексте создания и функционирования системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров ХМАО – Югры<sup>217</sup>. Особое значение при этом придавалось развитию муниципальных методических служб.

---

<sup>215</sup> Приказ Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 09.02.2021 г. № 164 «Об утверждении Концепции развития системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических и руководящих работников образовательных организаций Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и регионального плана мероприятий («дорожная карта») по её реализации на 2021–2024 гг.»

Письмо Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 07.10.2020 г. № 10-Исх-10268 «О направлении для использования в работе методических рекомендаций по организации работы по поддержке и сопровождению педагогических работников в возрасте до 35 лет».

Приказ Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 27.11.2020г. № 10-П-1792 «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

<sup>216</sup> Например, Приказ управления образования Администрации города Когалыма от 29.05.2020 № 377 «О внедрении целевой модели наставничества обучающихся в образовательных организациях города Когалыма».

Например, Приказ МАОУ «СОШ № 1» г. Покачи от 18.06.2020 г. № 425-О «О внедрении целевой модели наставничества».

<sup>217</sup> Приказ Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 22.07.2021 № 10-П-1000 «Об утверждении Положения о создании и функционировании региональной системы научно-методического

Структура управления внедрением и реализацией целевой модели наставничества (ЦМН) педагогических работников в возрасте до 35 лет в образовательные организации ХМАО – Югры включает Департамент образования и молодёжной политики ХМАО – Югры, АУ ДПО «Институт развития образования», муниципальные органы управления образованием, методические центры и службы, образовательные организации систем общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Департамент образования и молодёжной политики ХМАО – Югры осуществляет координацию внедрения целевой модели наставничества и обеспечивал реализацию мероприятий по её внедрению совместно с АУ ДПО «ИРО».

АУ ДПО «Институт развития образования» – региональный оператор, ответственный за информационно-аналитическое, научно-методическое, учебно-методическое, организационное, информационное, технологическое сопровождение внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества в соответствии с утверждённой дорожной картой по внедрению модели. Институт действует на основании соглашений о сотрудничестве с руководителями органов местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования, руководителями образовательных организаций среднего профессионального и дополнительного образования.

Значительную роль в процессе внедрения и реализации целевой модели наставничества выполняет ведомственный проектный офис в сфере образования<sup>218</sup>, постоянный орган управления проектной деятельностью, сформированный по решению Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры на базе АУ ДПО «ИРО». Проектный офис обеспечивает организационную, экспертно-консультационную, информационную и просветительскую поддержку участников внедрения целевой модели наставничества, содействует распространению и внедрению лучших наставнических практик, осуществляет сбор результатов мониторингов реализации программ наставничества в образовательных организациях, организует обучение наставников и кураторов, разрабатывает шаблоны необходимых документов по наставничеству педагогических работников.

---

сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Ханты-Мансийского автономного округа – Югры».

<sup>218</sup> Приказ Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры от 1 марта 2019 г. № 267 «О ведомственном проектном офисе в сфере образования в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре», с изм. от 12.07.2019.

К завершению 2020 г. более половины (51%) педагогов до 35 лет были охвачены различными формами поддержки и сопровождения в соответствии с целевой моделью наставничества.

К завершению 2021 г. по итогам мониторинга этот показатель составил уже 69,3% педагогов до 35 лет; дорожные карты внедрения различных форм и видов наставничества реализовывали 81% общеобразовательных организаций.

На конец марта 2022 г. формами поддержки и сопровождения были охвачены 77,6% педагогов до 35 лет, в том числе со стажем работы до трёх лет. Были обновлены нормативные правовые документы по педагогическому наставничеству. 92% общеобразовательных организаций (вместо 10% по плану) реализовали ЦМН во всех формах, включая форму «учитель – учитель». Каждый третий педагог был вовлечён в реализацию наставнических программ.

22 июля 2021 г. приказом Департамента образования и молодёжной политики ХМАО – Югры № 10-П-1000 утверждено «Положение о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». В целях реализации задач единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в регионе происходит масштабная модернизация методических служб на основе новой структуры методической службы. Методические службы играют значительную роль в развитии педагогического наставничества.

В ХМАО создана единая инфраструктура научно-методического сопровождения педагогических кадров, включая региональный центр научно-методического сопровождения<sup>219</sup> (ЦНППМ ПР), структурное подразделение АУ ДПО «ИРО». Определена и прописана суть деятельности методической службы «Учитель учителей», разработан

---

<sup>219</sup> Приказ АУ ДПО ХМАО – Югры «Институт развития образования» от 29 сентября 2021 г. № 322-о «Об организации деятельности Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников».

Приказ Департамента образования и молодёжной политики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 15 февраля 2021 г. № 10-П-188 «Об утверждении положения и показателей Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на терр. Перечень программ ПК, реализуемых в рамках государственного задания АУ «Институт развития образования».

Приказ АУ ДПО ХМАО – Югры «Институт развития образования» от 27 января 2022 г. № 34-о «Об утверждении плана-графика мероприятий («дорожная карта») Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на 2022 год».

диагностический инструментарий отбора потенциальных учителей-методистов, выявления резерва организаторов методической работы.

В АУ ДПО «ИРО» разработана программа повышения квалификации «Организационно-методические условия внедрения методологии (целевой модели) наставничества в образовательной организации» (2020 г.), которая представляет инструктивно-методический курс ознакомления с целевой моделью наставничества (утверждена Распоряжением Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

Развитие педагогического наставничества в автономном округе получило новый импульс в связи с реализацией Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (разработаны Общероссийским Профсоюзом образования и Министерством просвещения Российской Федерации и направлены письмом от 21.12.2021 № 657 / № АЗ- 1128/08 для учёта и использования в работе).

В ХМАО разработаны нормативные правовые акты по внедрению системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях; утверждены Положение о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях автономного округа, Комплекс мер («дорожная карта») по внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях ХМАО – Югры<sup>220</sup>.

Определены ответственное структурное подразделение и состав рабочей группы АУ ДПО «Институт развития образования», отвечающей за сопровождение внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в Югре. Утверждён Комплексный план («дорожная карта») по сопровождению внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в части деятельности института развития образования. Утверждены списки муниципальных координаторов (кураторов), ответственных за внедрение системы (целевой модели)

---

<sup>220</sup> Приказ Департамента образования и науки Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 25.03.2022 № П-411 «О внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры (приложения 1–2, Положение и «дорожная карта».)

наставничества в системах общего, среднего профессионального и дополнительного образования<sup>221</sup>.

Соответствующие нормативные правовые акты приняты на муниципальном уровне<sup>222</sup>.

В регионе утверждён план-график мероприятий по сопровождению деятельности молодых педагогов до 35 лет в соответствии с новой системой педагогического наставничества<sup>223</sup>.

В апреле 2022 г. АУ ДПО «ИРО» направило информационные письма в органы управления образованием с запросом на ссылки о размещении разработанных и утвержденных положений и муниципальных «дорожных карт» по развитию системы наставничества на официальных информационных ресурсах, а также сведений об ответственных лицах по вопросам внедрения системы наставничества.

Проведены первичный и итоговый мониторинги внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в

---

<sup>221</sup> Приказы АУ ДПО «ИРО» от 19 апреля 2022 г. № 202-о «Об организации работы по сопровождению внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях Ханты-Мансийского автономного округа – Югры», с изменениями от 13 мая 2022 г. № 259-о.

<sup>222</sup> Например, Положение о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников в Лангепасских городских муниципальных автономных образовательных учреждениях.

Комплекс мер («дорожная карта») по внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в Лангепасских городских муниципальных автономных образовательных учреждениях.

Приказ Комитета по образованию администрации Ханты-Мансийского района ХМАО – Югра от 08.04.2022 № 06-Пр-226-О «О внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях Ханты-Мансийского района».

Приказ Департамента образования и молодёжной политики администрации города Нефтеюганска от 06.07.2022 № 504-п «О внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях города Нефтеюганска».

Приказ МАУ ДО г. Нижневартовска «Центр детского и юношеского технического творчества «Патриот» от 22 апреля 2022 г. № 251 «О реализации системы (целевой модели) наставничества в учреждении».

<sup>223</sup> Приказ АУ ДПО «ИРО» от 21 апреля 2022 г. № 212-о «Об информационно- и организационно-методическом сопровождении общеобразовательных организаций Югры, в части вовлечения в различные формы поддержки и сопровождения учителей в возрасте до 35 лет в первые три года работы, процесса внедрения наставничества педагогических в общеобразовательных организациях Югры».

образовательных организациях ХМАО – Югры»<sup>224</sup>. 27 апреля 2022 г. состоялся вебинар «Система наставничества педагогических работников: промежуточные результаты внедрения», посвящённый развитию наставничества педагогических кадров общего, среднего профессионального и дополнительного образования в автономном округе.

На официальном сайте АУ ДПО «ИРО» размещена информационная платформа с единой информационной базой наставников (наставничество) –

[https://iro86.ru/index.php/component/k2/item/18533-edinaya-](https://iro86.ru/index.php/component/k2/item/18533-edinaya-informatsionnaya-baza-nastavnikov-nastavnichestvo)

[informatcionnaya-baza-nastavnikov-nastavnichestvo](https://iro86.ru/index.php/2015-04-23-09-26-58/1318-soprovozhdenie-molodykh-pedagogov) и виртуальной площадкой по сопровождению молодых педагогов <https://iro86.ru/index.php/2015-04-23-09-26-58/1318-soprovozhdenie-molodykh-pedagogov>.

Виртуальная площадка по сопровождению молодых педагогов создана с целью внедрения системы сопровождения (наставничества) педагогических работников в образовательных организациях по направлениям: навигатор эффективных муниципальных практик поддержки и сопровождения молодых педагогов; наставничество; конкурсное движение молодых педагогов; творческие мастерские молодых педагогов.

Большая работа в регионе проводилась по организации сопровождения внедрения системы (целевой модели) педагогического наставничества. Это прежде всего повышение квалификации (вебинары, семинары для участников наставнической деятельности, курсы повышения квалификации по внедрению модели наставничества педагогических работников), а также методическое и научно-методическое сопровождение наставнической деятельности (создание банка диагностических методик по выявлению компетенций потенциальных наставников, проведение экспертизы по выявлению эффективных практик наставничества).

Ежегодно в автономном округе проводится конкурс муниципальных моделей наставничества и менторства «Наставничество как современная форма становления и развития непрерывного профессионального мастерства педагогов образовательных организаций Югры».

---

<sup>224</sup> Приказ АУ ДПО «ИРО» от 16 мая 2022 г. № 261-о «О проведении первичного мониторинга «Внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ, и образовательных программ среднего профессионального образования».

Популярны в педагогическом сообществе округа региональные конкурсы «Педагог-новатор» на присуждение премии Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, конкурс на присвоение статуса «Педагог Югры», конкурсный отбор в сфере образования на получение денежного поощрения из средств федерального бюджета, окружной конкурс на звание лучшего педагога, конкурс «Педагогический дебют», конкурс молодых педагогических работников ХМАО – Югры «Портфолио молодого педагога», конкурс профессионального мастерства среди образовательных организаций по созданию сетевых образовательных ресурсов «Педагогические инициативы», международный конкурс профессионального мастерства «Содружество молодых педагогов», конкурс по созданию интерактивных контентов, цифровых ресурсов, персональных сайтов (страниц) педагогов в МАУДО г. Нижневартовска «ЦДиЮТТ «Патриот» и др. В муниципалитетах проводятся форумы, фестивали наставников и наставляемых, декады молодых педагогов<sup>225</sup>.

В муниципалитетах разрабатываются планы участия наставников с наставляемыми в межшкольных инновационных проектах, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность. Проводится круглый стол «Диалог на равных» (вебинар).

На институциональном уровне разрабатываются (или вносятся изменения в существующие) локальные акты образовательной организации о внедрении и (или) реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических кадров в рамках федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»:

- положение о внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических кадров в образовательной организации;
- комплекс мер («дорожная карта») внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических кадров в образовательной организации;

---

<sup>225</sup> Приказ Департамента образования и молодёжной политики г. Нефтеюганска от 09.03.2022 № 20\_9-0 «Об организации форума «Школа молодого педагога». Приказ начальника управления образования администрации г. Югорска от 29.04.2022 № 320 г. «О результатах второго городского фестиваля лучших практик наставничества по итогам 2021/2022 учебного года в образовательных организациях города Югорска». Третий фестиваль запланирован на апрель 2023 г.

Приказ департамента образования Администрации г. Сургута от 16.08.2022 № 12-03-646/2 «О проведении Декады молодых специалистов в муниципальных образовательных учреждениях, подведомственных департаменту образования» в период с 20 сентября по 30 сентября 2022 г.

– локальные акты о закреплении пар «наставник – наставляемый»; локальные акты и иные регламентирующие меры стимулирования педагогических работников, включённых в систему наставничества на институциональном уровне; информационная база наставников в образовательной организации, информационный ресурс для сопровождения наставничества на сайте образовательной организации (раздел или отдельный сайт).

В образовательных организациях происходит формирование, учёт и предоставление данных при проведении региональных мониторингов внедрения и реализации ЦМН ПР. Обеспечивается участие педагогических работников в образовательных мероприятиях по обмену опытом и популяризации наставнической деятельности. Создаются условия мотивации и стимулирования педагогических работников образовательных организаций для участия в конкурсах по наставничеству разного уровня.

В АУ ДПО «ИРО» разработана и реализуется программа повышения квалификации «Методологические аспекты наставничества и менторства в педагогической практике» (объём – 72 часа). В регионе (городской округ Урай) имеются программы реверсивного наставничества.

В автономном округе проводится пилотная апробация установления новых квалификационных категорий «педагог-методист», «педагог-наставник».

В работе с молодыми педагогами используются такие формы работы, как педагогическая конференция, педагогический семинар, деловая игра, вечер вопросов и ответов, День молодого учителя, групповое и индивидуальное консультирование, групповая дискуссия, обзор педагогической литературы. Используются кейс-метод, технология открытого пространства, квик-настройка – мастер-класс (практикум).

Показатель результативности наставничества проявляется в способности сопровождаемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, т. е. проявление готовности сопровождаемого с определённого момента обходиться без наставника.

В регионе используются нематериальные (моральные) виды поощрений наставников – выдвижение самых результативных наставников на ежегодную премию лучшего наставника региона, муниципалитета (города, села и т. п.). Муниципальные образовательные организации представляют в органы управления образованием кандидатуры претендентов. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации. Наставник, признанный лучшим, может быть награждён

почётной грамотой государственного органа, нагрудным «Знаком наставника», учреждённым государственным органом, удостоен почётного звания «Лучший наставник».

К завершению 2022 г. 100% образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры были вовлечены в систему педагогического наставничества, что свидетельствует о завершении внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях региона.

#### **Выводы к Главе 4**

Таким образом, на основании проведённого в главе анализа можно сделать следующие выводы.

На рубеже XX–XXI вв. в Российской Федерации идёт процесс возрождения наставничества в различных сферах жизни общества (бизнес, экономика, промышленность, торговля, государственная служба, образование, здравоохранение, социальное обеспечение и т. д.), которое вновь обретает функции передачи опыта и трансляции ценностных установок. Наставническая деятельность интерпретируется как инструмент повышения конкурентоспособности личности на рынке труда, качества профессиональной деятельности, утверждения корпоративной культуры, позитивно влияющей на отношение работников к своей корпорации, занимаемой должности и к трудовой деятельности в целом.

В отличие от советского времени, наставничество в реальном секторе экономики развивается в условиях действия рыночных механизмов и конкуренции, ориентируется не на развитие умений и навыков, а на формирование компетенций, финансируется не государством, а корпорациями, является не узкопрофильным, а многопрофильным, краткосрочным, проектным.

В последние 5–10 лет задача возрождения института наставничества становится одним из важнейших приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики.

Развитие наставничества в современном российском образовании предопределено совокупностью нормативных правовых актов, прежде всего федерального уровня, и каскадной моделью реализации нормативного обеспечения наставнической деятельности на региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

Специфика современного педагогического наставничества заключается в тенденции к системности, т. е. направленности на встраивание региональных и муниципальных моделей и практик наставнической деятельности в общенациональную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста.

В современной системе российского образования происходит усиление внимания к наставничеству и его организационным формам. Развивается нормативное правовое сопровождение наставничества, включая разработку целевых моделей, систему мер стимулирования и мотивирования наставнической деятельности и новую квалификационную категорию «педагог-наставник»; разрабатываются его концептуально-методологические и научно-теоретические основания, уточняется тезаурус (терминологический ресурс, реализованный в виде словаря понятий и терминов со связями между ними); внедряются новые формы организации наставнической деятельности через создание соответствующих организационных структур, входящих в Единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров; реализуются новые формы, типы, виды наставничества, в том числе с применением цифровых технологий.

Современное наставничество педагогических работников, продолжая и развивая лучшие традиции российского и советского опыта, рассматривается как *способ адаптации* молодого педагога к образовательной среде через систему соответствующих ценностей и смыслов, как *технология* его закрепления в профессии и в образовательной организации, как *социально-профессиональный институт*, обеспечивающий передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новому поколению педагогических работников.

Педагогическое наставничество трактуется как *перспективная кадровая технология* (профессиональное восстановление педагогов, вернувшихся в профессию после длительного перерыва; повышение квалификации работников с педагогическим образованием, не имеющих соответствующих компетенций для работы в конкретной образовательной организации или на конкретной должности; преодоление профессионального выгорания педагогов старшей возрастной категории; профессиональное сопровождение и поддержка педагогов, имеющих периодически возникающие профессиональные дефициты и затруднения); как *элемент дополнительного профессионального образования* (последипломного профессионального образования), обеспечивающего непрерывное профессиональное совершенствование педагогов в различных формах повышения их квалификации в контексте выявленных профессиональных дефицитов; как *составная часть методической работы* с педагогическими работниками в образовательной организации и её новым аспектом – работой педагогов, приобретающих по итогам аттестации новую квалификационную категорию «педагог-наставник». Современное педагогическое наставничество реализуется в условиях партнёрского взаимодействия.

*Новизна* современного наставничества педагогических работников, его качественное отличие от наставничества предшествующих эпох обусловлены связью с *технологиями удалённого доступа*, т. е. с возможностями дистанционного взаимодействия наставнических пар/групп в условиях цифровой образовательной среды, позволяющего получать квалифицированную методическую помощь вне зависимости от места жительства и работы педагога, от времени суток, часового пояса и режима занятости педагога. Использование цифровых инструментов наставничества в значительной степени влияет на увеличение количества педагогических работников, участвующих в наставнической деятельности, и на превращение его в массовое социально-профессиональное движение. Благодаря цифровым технологиям изменился «портрет» современного наставника, который меньше зависит от стажа и опыта работы. В современном наставничестве молодые учителя с опытом в области цифровизации образования и современных образовательных технологий нередко становятся наставниками коллег, более опытных в предметных методиках (реверсивное наставничество).

Под наставничеством педагогических работников в современных условиях понимается обеспечение оптимальных условий для профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с использованием всего многообразия форм, типов и видов.

Наиболее часто применяемыми и эффективными современными формами наставничества педагогических работников являются «педагог – педагог» – не только в отношении молодых педагогов, но и всех педагогов, испытывающих профессиональные затруднения, взаимодействующих как традиционно, так и дистанционно, с использованием цифровых технологий и сетевых форм взаимодействия наставнических пар; «тьютор – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – педагог», «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнёр – педагог образовательной организации», «равный – равному» и др.

Взаимодействие наставника и наставляемого в педагогическом партнёрском наставничестве в форме «преподаватель вуза/ссуза – учитель-наставник образовательной организации – начинающий учитель» *приобретает инновационную двунаправленность процесса и результатов наставничества*, при которой становление начинающего учителя в образовательной организации осуществляется на основе непрерывности базовой подготовки и становится начальным этапом профессиональной деятельности, обретая эффект органичности и большей защищённости молодого специалиста при адаптации в среде

образовательной организации; влияет на качество взаимодействия с педагогом-наставником школы, а также оказывает непосредственное отсроченное влияние на последующую деятельность преподавателя вуза/ссуза с учётом её коррекции и дополнительности на основе приобретённого опыта.

В процессе исследования актуализированы слагаемые характеристики региональных моделей наставничества педагогических работников, реализующих целевые модели наставничества в образовательных организациях.

*Инновационность* региональной модели предполагает её направленность на достижение целей нацпроекта «Образование» – существенного прорыва в повышении эффективности использования инструментов педагогического наставничества для развития кадрового потенциала систем общего, среднего профессионального и дополнительного образования и достижения нового качества регионального образования.

*Концептуализация* региональной модели предполагает методологическое и научно-теоретическое обоснование стратегии реализации и ресурсного сопровождения; научные разработки в области наставничества, научные исследования исторических форм и региональных традиций наставнической деятельности; экспертизу наставнических практик; внедрение результатов исследований в обучение наставников и наставляемых.

*Системность* региональной модели предполагает наличие нормативного правового обеспечения, систему профессионального сопровождения кадров; взаимодействие структур регионального, муниципального, институционального уровней организации наставничества с федеральными структурами; условия для введения новых квалификационных категорий, в том числе «педагог-наставник».

*Систематичность* проведения разнообразных образовательных событий и мероприятий направлена на популяризацию педагогического наставничества и диссеминацию успешных практик.

*Цифровизация* региональной модели предполагает наличие региональных платформ, сервисов, электронных баз и банков наставничества, возможность осуществления поиска наставников и наставляемых на цифровых сервисах и платформах, работу наставников и наставляемых в онлайн-режиме.

*Стимулирование и мотивирование педагогического наставничества* предполагает прежде всего создание благоприятной психолого-педагогической среды, в которой наставничество воспринимается как почётная миссия, как причастность к важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль, реализуются возможности для его профессионально-личностного и социального роста, а также создание финансово-экономических условий для

материального и нематериального стимулирования наставнической деятельности.

Проведённое исследование позволило выделить критерии успешности региональной практики наставничества педагогических работников, имеющей высокую результативность, в числе которых:

– *целесообразность* региональной наставнической практики (адекватность целям и задачам, смыслам и ценностям модернизации российского образования в целом и повышению его кадрового потенциала в частности);

– *результативность* региональной наставнической практики (как отношение фактического результата к планируемому (ожидаемому), включая конкретные профессиональные достижения наставников и наставляемых, т. е. достижение измеряемых социальных, профессиональных и личностных результатов наставничества, их устойчивости и необратимости);

– *эффективность и эргономичность* региональной наставнической практики (как соотношение между полученным результатом и затраченными ресурсами, которые способствовали его достижению; как организация труда наставников и наставляемых, при которой достигается его наибольшая безопасность и максимальное удобство);

– возможность *тиражирования и масштабирования* региональной наставнической практики;

– *уникальность* региональной наставнической практики (как наличие её оригинальных элементов, которые больше нигде не встречаются и выделяют её среди других практик более высокими результатами, использованием скрытых или не востребованных ранее резервов, устойчивыми социальными эффектами).

Стратегия развития региональных практик наставнической деятельности обусловлена тенденцией к системности и централизации путём складывания федерально-региональной системы педагогического наставничества.

Региональные практики наставнической деятельности на современном этапе развития нередко отличаются неповторимостью «индивидуального образа», формирующегося в пространстве характерных особенностей образования региона, его геополитической специфики, необходимости партнёрского взаимодействия, что обеспечивает непротиворечивую встраиваемость региональных систем наставничества в региональные образовательные системы.

Многообразие форм наставнической деятельности на современном этапе развития наставничества в России объясняется, с одной стороны, её заданностью в федеральных документах; с другой – тенденцией к превращению наставничества в массовое социально-профессиональное движение, характеризующееся вовлечением значительного количества

различных участников образовательных отношений, получающих возможность участвовать в наставнической деятельности как в роли наставников, так и в роли наставляемых.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Наставничество как один из важнейших социальных институтов с многовековыми традициями, обеспечивающий процессы адаптации и социализация личности, известно всем народам мира с древнейших времён.

В современной науке актуально рассмотрение наставничества как наиболее эффективного пути использования человеческого ресурса для решения стратегических задач. Наставничество не утратило своей актуальности, но претерпело путь трансформации форм, типов и видов.

Проявление наставничества, по сути, уже является своеобразной закономерностью эволюционного процесса, которое формировалось на протяжении практически всех поколений человечества.

Специфика закономерностей наставничества задана тем, что:

- его целевая, содержательная, функциональная и организационная обусловленность обеспечивается в контексте востребованности социальной практикой передачи профессионального опыта в конкретной сфере деятельности и в конкретных социокультурных условиях;

- вырабатываются разнообразные формы (технологии, практики и пр.), способствующие оптимальной реализации наставничества в контексте многообразия особенностей его функционирования в различных областях деятельности;

- результативность наставничества в определенной степени зависит от уровня профессиональной подготовки наставников для наставнической деятельности.

Исследование исторических и современных форм наставничества и форм его организации показывает, что:

- исторические и современные формы наставничества необходимо изучать в контексте соответствующих исторических периодов и связанных с ними культурно-исторических эпох, которые задают цели, задачи, особенности содержания, виды наставничества, образы идеальных наставнических пар, результаты и устойчивые социальные эффекты наставнической деятельности;

- исторические формы наставничества в конкретный исторический период взаимосвязаны и взаимозависимы, так как имеют общие мировоззренческие и методологические основания, в них отражаются характерные черты историко-культурного фона эпохи;

- преемственность исторических и современных форм наставничества позволяет выявить важнейшие факторы их сохранения

в новых исторических условиях, ведущие тенденции, направленность их эволюции, несмотря на прерывность исторического развития;

– современные формы наставничества, даже имеющие черты преемственности с историческими формами наставничества, не тождественны им, а содержат существенные различия, обусловленные особенностями переживаемой культурно-исторической эпохи;

– современные формы наставничества, ориентированные на использование цифровых и сетевых технологий, имеют инновационный характер, так как решают проблему формирования наставнических пар/групп независимо от конкретных жизненных обстоятельств участников наставнической деятельности;

– закономерность эволюции форм организации (структур) наставничества от отдельных элементов системы до складывания федерально-региональной системы наставничества просматривается прежде всего в области педагогического наставничества;

– региональные модели и практики педагогического наставничества отражают специфические особенности регионов, учитывают собственный исторический опыт наставничества и вместе с тем встраиваются на непротиворечивой основе в федерально-региональную систему наставничества педагогических работников.

Наставничество на территории Руси-России *в эпоху Средневековья* (XI–XVII вв.) являлось важнейшим механизмом передачи социокультурного (сословно-профессионального, семейно-родственного, гендерного, этнокультурного, религиозно-культурного) опыта и опыта выживания в сложных природно-климатических условиях. Наставничество было коллективным и индивидуальным, прямым и опосредованным (способом поучений, наставлений, советов, рекомендаций).

Исторические формы наставничества в эпоху Средневековья развивались под влиянием традиционных религий России и связанных с ними традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Исторические формы наставничества имели сословный характер и отражали специфику потребностей традиционного общества.

В христианстве, исламе, буддизме и иудаизме *духовное наставничество выделяется в особый вид учительской деятельности*, направленный на становление духовности.

Духовное наставничество повлияло и во многом предопределило смыслы, ценности, методы наставнической деятельности в других сферах жизни общества, заложило образы «идеального» наставника и наставляемого.

Традиции наставничества народов России, помимо религиозных оснований, отражали этнокультурные особенности, связанные с почитанием опыта старших, уважительным отношением к труду и профессии, традициям и обычаям семейного наставничества.

Отличие российской традиции наставничества заключается в неприятии прагматического и утилитарного аспекта вне его связи с глубокими духовными и нравственными основаниями и смысложизненными ценностями.

Новые исторические формы наставничества, появившиеся в процессе модернизации всех сторон жизни общества и государства в XVIII–XIX вв. (наставничество царских детей, домашнее наставничество, университетское наставничество, классно-надзирательское наставничество, наставничество инспекторов народных училищ и педагогов-методистов), возникают *в императорской России* в период формирования светских основ жизни, в том числе светских оснований развития науки и образования, светского мировоззрения и научной картины мира у просвещённых «верхов» общества под культурно-идеологическим влиянием европейского Запада. Они прежде всего затрагивают систему образования и профессиональную педагогическую деятельность, в том числе профессиональную педагогическую деятельность учителей-женщин.

Модернизированные исторические формы наставничества в Российской империи на протяжении двух столетий развивались под влиянием идеологий общественного прогресса и охранительно-консервативной идеологии; в направлении *от форм сословного характера* (наставничество царских детей, домашнее наставничество / гувернёрство, университетское наставничество, классно-надзирательное наставничество) – *к всесословным формам* (наставничество инспекторов и методистов народных школ, педагогическое наставничество в условиях развития общественно-педагогического движения), *от элитарных – к эгалитарным, более демократичным формам.*

Университетское наставничество было одной из первых коллективных форм организации педагогического наставничества в формате стройной и логичной окружной системы курирования учебных заведений, подведомственных университетам. Образовательные организации более высокого уровня образования курировали учебную и воспитательную деятельность образовательных организаций нижестоящих уровней образования на многоступенчатой основе и оказывали им научно-методическую и учебно-методическую помощь.

Наставничество первой половины XIX в. способствовало укреплению сословно-абсолютистских основ государства, формированию образованного чиновничье-бюрократического аппарата. Наставничество второй половины XIX – начала XX в. встраивалось в общедемократические тенденции развития российского общества и системы образования, открывало социальные лифты для

выходцев из низших сословий, чем расшатывало сословно-абсолютистские основания империи.

В имперский период российской истории наставничество педагогических работников было встроено в государственную систему образования, регулировалось нормативными правовыми актами, инструктивно-методическими материалами. Постепенно складывалась разветвлённая децентрализованная каскадная система повышения квалификации, представленная различными аспектами и формами организации педагогического наставничества (столичные, губернские, уездные, районные курсы повышения квалификации, столичные, губернские и уездные учительские съезды, уездные и районные конференции и совещания учителей, педагогические музеи и т. д.)<sup>226</sup>. В педагогическом наставничестве этого времени отмечается высокий уровень общественно-профессиональной самодеятельности и инициативы.

Реформы образования начала XX в. в ходе преобразований П.А. Столыпина способствовали формированию в России единственной в мире на тот период времени системы непрерывного образования педагогов, существенную роль в котором выполняло наставничество.

В XIX в. возрождаются центры, важнейшие идеи и направления духовного наставничества (русское старчество), оказавшего значительное влияние на представителей интеллигенции, общественное сознание, развитие литературы, культуры, философии, педагогики.

***В советский период истории России***, несмотря на смену общественно-экономического и политического строя, изменение государственных форм и господствующей идеологии, исторические формы наставничества продолжали развиваться в соответствии с запросами общества и государства на дальнейшую модернизацию всех сторон жизни страны.

Сопоставление имперского и советского исторических этапов позволяет отметить наличие определённых черт преемственности и различий в содержании, целях и задачах исторических форм наставничества, что обусловлено, с одной стороны, существованием подобных форм наставничества и необходимостью решения сходных задач, а с другой стороны – существенными историческими переменами в стране.

---

<sup>226</sup> Пелепейченко Е.С. Роль институтов повышения квалификации в период социально-экономических преобразований в России XIX–XXI вв. // Учёные записки ОГУ. 2010. № 1. (Серия: Гуманитарные и социальные науки). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-institutov-povysheniya-kvalifikatsii-v-period-sotsialno-ekonomicheskikh-preobrazovaniy-v-rossii-h1h-hh1-vv>

Наставничество советского периода реализовывалось в следующих исторических формах: «педагог – педагог», «работодатель – студент ПТУ», «опытный рабочий – новичок в профессии», «педагог – ученик (воспитанник)»; с использованием группового, комплексного («всерного»), коллективного и др. его типов и видов; носило в целом централизованный и массовый характер, финансировалось государством и являлось составной частью государственной и партийной политики.

*На рубеже XX–XXI вв. в Российской Федерации идёт процесс возрождения наставничества* в различных сферах жизни общества (бизнес, экономика, финансы, промышленность, торговля, государственная служба, образование, здравоохранение, социальное обеспечение и т. д.), вновь обретая функции передачи опыта и трансляции ценностных установок. В отличие от других исторических периодов, наставническая деятельность интерпретируется как инструмент повышения конкурентоспособности личности на рынке труда, улучшения качества профессиональной деятельности, утверждения корпоративной культуры.

Под наставничеством в современных условиях понимается обеспечение оптимальных условий для профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество с использованием всего многообразия форм, типов и видов наставничества.

В отличие от советского времени, наставничество в реальном секторе экономики развивается в условиях действия рыночных механизмов и конкуренции, ориентируется не на развитие умений и навыков, а на формирование компетенций, финансируется не государством, а корпорациями, организациями, учреждениями, является не узкопрофильным, а многопрофильным, краткосрочным, проектным.

Задача возрождения института наставничества в последние 5–10 лет становится одним из важнейших приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики Российской Федерации.

Развитие наставничества в современном российском образовании предопределено совокупностью нормативных правовых актов, прежде всего федерального уровня, и каскадной моделью реализации нормативного обеспечения наставнической деятельности на региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

В современной системе российского образования происходит усиление внимания к наставничеству и его организационным формам. Развивается нормативное правовое сопровождение наставничества, включая разработку целевых моделей, систему мер стимулирования и мотивирования наставнической деятельности и новую

квалификационную категорию «педагог-наставник»; разрабатываются его концептуально-методологические и научно-теоретические основания, уточняется тезаурус (терминологический ресурс, реализованный в виде словаря понятий и терминов со связями между ними); внедряются новые формы организации наставнической деятельности через создание соответствующих организационных структур, входящих в Единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров; реализуются новые формы, типы, виды наставничества, в том числе с применением цифровых технологий.

*Новизна* современного наставничества, его качественное отличие от наставничества предшествующих эпох обусловлены связью с *технологиями удалённого доступа*, т. е. с возможностями дистанционного взаимодействия наставнических пар/групп в условиях цифровой образовательной среды, позволяющего получать квалифицированную помощь вне зависимости от места жительства и работы человека, от наличия или отсутствия нужного наставника, от времени суток, часового пояса и режима занятости педагога.

Использование цифровых инструментов наставничества в значительной степени влияет на превращение его в массовое социально-профессиональное движение.

Специфика современного педагогического наставничества заключается в тенденции к системности, т. е. направленности на встраивание региональных и муниципальных моделей и практик наставнической деятельности в общенациональную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста.

Современное наставничество педагогических работников, продолжая и развивая лучшие традиции российского и советского опыта, рассматривается как:

- *способ адаптации* молодого педагога к образовательной среде;
- *технология* его закрепления в профессии и в образовательной организации;
- *социально-профессиональный институт*, обеспечивающий передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новому поколению педагогических работников;
- *перспективная кадровая технология*, затрагивающая практически всех педагогических работников;
- *составная часть методической работы*;
- способ взаимодействия с социокультурным окружением через партнёрское взаимодействие.

Наиболее часто применяемыми и эффективными современными формами наставничества педагогических работников являются:

– «педагог – педагог» – не только в отношении молодых педагогов, но и всех педагогов, испытывающих профессиональные затруднения, общающихся как традиционно, так и дистанционно, с использованием цифровых технологий и сетевых форм взаимодействия наставнических пар;

– «тьютор – педагог»;

– «руководитель образовательной организации – педагог»;

– «работодатель – педагог»;

– «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации»;

– «социальный партнёр – педагог образовательной организации»;

– «равный – равному» и др.

В процессе исследования актуализированы слагаемые характеристики региональных моделей наставничества педагогических работников, реализующих целевые модели наставничества в образовательных организациях:

– *инновационность*, предполагающая её направленность на достижение целей нацпроекта «Образование» – существенного прорыва в повышении эффективности использования инструментов педагогического наставничества для развития кадрового потенциала систем общего, среднего профессионального и дополнительного образования и достижения нового качества регионального образования;

– *концептуализация*, предполагающая методологическое и научно-теоретическое обоснование стратегии реализации и ресурсного сопровождения; научные разработки в области наставничества, научные исследования исторических форм и региональных традиций наставнической деятельности; экспертизу наставнических практик; внедрение результатов исследований в обучение наставников и наставляемых;

– *системность*, предполагающая наличие нормативного правового обеспечения, систему профессионального сопровождения кадров; взаимодействие структур регионального, муниципального, институционального уровней организации наставничества с федеральными структурами; условия для введения новых квалификационных категорий, в том числе «педагог-наставник»;

– *систематичность*, предполагающая проведение разнообразных образовательных событий и мероприятий, направленных на популяризацию педагогического наставничества и диссеминацию успешных практик;

– *цифровизация*, предполагающая наличие региональных платформ, сервисов, электронных баз и банков наставничества, возможность осуществления поиска наставников и наставляемых на

цифровых сервисах и платформах, работу наставников и наставляемых в онлайн-режиме;

– *стимулирование и мотивирование педагогического наставничества*, предполагающее прежде всего создание благоприятной среды, в которой наставничество воспринимается как почётная миссия, как причастность к важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль, реализуются возможности для его профессионально-личностного и социального роста, а также создание финансово-экономических условий для материального и нематериального стимулирования наставнической деятельности.

Проведённое исследование позволило выделить критерии успешности региональной практики наставничества педагогических работников, имеющей высокую результативность, в числе которых:

– *целесообразность* (адекватность целям и задачам, смыслам и ценностям модернизации российского образования в целом и повышению его кадрового потенциала в частности);

– *результативность* (как отношение фактического результата к планируемому (ожидаемому), включая конкретные профессиональные достижения наставников и наставляемых, т. е. достижение измеряемых социальных, профессиональных и личностных результатов наставничества, их устойчивости и необратимости);

– *эффективность и эргономичность* (как соотношение между полученным результатом и затраченными ресурсами, которые способствовали его достижению; как организация труда наставников и наставляемых, при которой достигается его наибольшая безопасность и максимальное удобство);

– *уникальность* (как наличие её оригинальных элементов, которые больше нигде не встречаются и выделяют её среди других практик более высокими результатами, использованием скрытых или не востребованных ранее резервов, устойчивыми социальными эффектами);

– *возможность тиражирования и масштабирования*.

Стратегия развития региональных практик наставнической деятельности обусловлена тенденцией к системности и централизации складывания федерально-региональной системы педагогического наставничества.

Авторы:

Ладилова Надежда Анатольевна – начальник управления профессионального развития педагогических работников ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»,

Мишина Ирина Анатольевна – ведущий эксперт управления профессионального развития педагогических работников ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»

Монография

Ладилова Н.А., Мишина Н.А.

Наставничество в России: от истоков к современности, – М.: ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 2023. 223 с.

Верстка: Н.В. Скирда

Формат 60/90 1/16. Усл. печ. л. 14. Тираж 250 экз.

Отпечатано в типографии – ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», 125212, г. Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2А