

Котова С.А., Бодрова Г.С., Таланова Т.В.

Рабочий блокнот педагога-наставника

ВВМ
Санкт-Петербург
2026

УДК 371.138
ББК 74.489.85
К73

Рецензенты:
канд. пед. наук, доц. СПбАППО
М.Г. Колесникова

д-р пед. наук, проф. Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена
С.Б. Пашкин

Котова С.А., Бодрова Г.С., Таланова Т.В.

К73 Рабочий блокнот педагога-наставника / С.А. Котова, Г.С. Бодрова, Т.В. Таланова.— СПб.:
Издательство ВВМ, 2026.— 40 с.

ISBN 978-5-9651-1705-5

Методическое пособие направлено на повышение эффективности наставничества в образовании и адресовано всем видам образовательных организаций.

Наставничество — относительно новый специфический и многоаспектный вид деятельности. Не каждый педагог готов к этой практике. Широкий диапазон практических материалов пособия, подготовленный авторами-составителями, поможет начинающим и опытным наставникам повысить осознанность выбранного пути, справиться с организационными задачами наставничества и успешно добиваться совместно с наставляемым молодым педагогом поставленных целей.

Материал пособия может быть использован представителями администрации и руководителями образовательных организаций при подготовке и повышении квалификации педагогов-наставников, а также использоваться педагогами самостоятельно.

ISBN 978-5-9651-1705-5

© С.А. Котова, Г.С. Бодрова, Т.В. Таланова, 2026
© Издательство ВВМ, 2026

«Мы должны развивать способность видеть в других не то, какие они в настоящее время, а то, кем они могут стать».

Махатма Ганди

«Наставничество — это инвестиция в долгосрочное развитие организации, в ее «здоровье».

Дэвид Майстер

- ◎ **«Наставничество»** — форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» (*Министерство труда и социальной защиты РФ*)
- ◎ **Наставник** — человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.
- ◎ Г. Льюис рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому. При этом процесс взаимодействия носит субъект-субъектный характер и является одной из разновидностей педагогического процесса.

С чего начать?

- 1) Ознакомьтесь с локальными актами образовательной организации в сфере наставничества.
- 2) Обсудите с руководителем образовательной организации возможности реализации наставничества и задачи этой работы в ОО. Узнайте какие имеются в образовательной организации формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности.
- 3) Оформите письменное согласие на выполнение наставнических обязанностей. Наставляемый также должен оформить письменное согласие на закрепление за ним наставника.
- 4) Сообщите о сформированной наставнической паре руководителю образовательной организации для оформления приказа.
- 5) Составьте план взаимодействия с наставляемым, основываясь на принципах:
 - *обеспечение суверенных прав личности;*
 - *индивидуализации;*
 - *легитимности;*
 - *равенства;*
 - *научности;*
 - *системности;*
 - *стратегической целостности;*
 - *комплектности;*
 - *личной ответственности.*

Принципы работы наставника

1. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны определить векторы развития.
2. Наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого.
3. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога.
4. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним также долгосрочную перспективу и будущее.
5. Наставник предлагает помощь в достижении целей и желаний наставляемого и указывает на риски и противоречия.
6. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого индивидуального видения.
7. Наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и компетенции.
8. Наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует и ободряет его.

9. Наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый*.

10. Наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в том числе выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнической программы, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.

11. Наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

Цель наставничества «Педагог–Педагог»—успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

Таблица 1. Модели организации наставничества

Модель наставничества	Принцип взаимодействия
<i>Традиционная модель наставничества (наставничество «один на один»)</i>	Взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода (3–12 месяцев).
<i>Ситуационное наставничество</i>	Предоставление наставником необходимой помощи в случаях, когда подопечный нуждается в ней. Обеспечение немедленного реагирования на ситуацию.
<i>Партнерское наставничество: «равный—равному»</i>	Взаимодействие сотрудников, находящихся в равном положении (по возрасту, по роду деятельности), но один из которых уже имеет опыт работы в данной организации, а другой только приступает к деятельности в ней.
<i>Групповое наставничество</i>	Наставник работает с группой подопечных, непосредственно общаясь несколько раз в месяц.
<i>Краткосрочное, или целеполагающее, наставничество</i>	Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.
<i>Скоростное наставничество</i>	Однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами.

<i>Флеш-наставничество</i>	Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.
<i>Саморегулируемое наставничество</i>	Опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним.
<i>Командное наставничество</i>	Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая при этом существенные практические аспекты управленческой деятельности.
<i>Виртуальное наставничество</i>	Использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала.

<i>Реверсивное наставничество</i>	Взаимодействие между двумя сотрудниками, когда опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса, а молодой педагог становится наставником опытного по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.
<i>Научное наставничество</i>	Научное и проектное наставничество—это индивидуальная поддержка в научной или проектной деятельности со стороны опытных наставников. Цель такого наставничества—не просто передать знания, а помочь раскрыть потенциал наставляемого, сформировать исследовательское или проектное мышление, научиться ставить научно обоснованные цели, работать в команде и доводить идеи до реальных результатов.

Модели взаимодействия в системе «педагог-педагог»

1 вариант: Взаимодействие «опытный педагог — молодой специалист» наставник учит преодолевать препятствия, внушает наставляемому веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы;

2 вариант: Взаимодействие «лидер педагогического сообщества — педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации» наставник оказывает психологическую и личностную поддержку наставляемому в его профессиональной социализации, подчеркивая уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, его незаменимость в решении определенных проблем;

3 вариант: Взаимодействие «педагог-новатор — консервативный педагог» наставник, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями, посредством выведения консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики;

4 вариант: Взаимодействие «опытный предметник — неопытный предметник» наставник оказывает наставляемому методическую поддержку по конкретному предмету, вовлекая его в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемого предмета, привлекает его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением.

Таблица 2. Ролевые модели наставника

Роль наставника	Краткая характеристика подхода	Возможные варианты эффективных действий
Наставник-инструктор	Инструктаж—это конкретные указания о нюансах выполнения поручения с возможными алгоритмами работы. Этот подход предполагает минимум обсуждения и «слепое» следование инструкциям. Недостатком является слабое вовлечение наставляемого в процесс решения задачи и, как следствие, отсутствие понимания смысла всех выполняемых действий. Кроме того, сотруднику сложно будет самостоятельно найти решение проблемы при изменении ситуации	Инструктаж желательно применять при взаимодействии с наставляемыми, не склонными к анализу своей деятельности или неспособными к нему, а также с наставляемыми, имеющими небольшой опыт. Данный подход наиболее эффективен при выполнении срочных, внезапных или простых поручений. Он в слабой степени способствует профессиональному развитию молодых специалистов.
Наставник-советник	Объяснение—это логическое обоснование каждого действия. При этом подходе наставник не только говорит, что и как делать, но и объясняет, почему тот или иной способ более правильный. Это помогает наставляемому осознать смысл каждого своего шага. Объяснение предъявляет высокие требования к умению наставника понятно донести информацию до наставляемого.	Объяснение полезно использовать в отношении наставляемых, имеющих некоторый профессиональный опыт. Этот подход нередко сопряжен с дополнительными, неожиданными и не всегда конструктивными вопросами молодых специалистов. Объяснение способствует росту профессиональных знаний и умений, наставляемых за счет мастерства наставника. Наиболее широко данный подход применяется при подготовке наставляемых к решению часто выполняемых или важных профессиональных задач.

Наставник-демонстратор	Развитие—это предоставление свободы действий сотруднику, подталкивание его к решению задачи при отсутствии четких указаний и готовых решений. Этот подход может повышать мотивацию наставляемого и приводить к нахождению им нестандартных способов достижения цели. Смысл развития заключается в поддержании самостоятельности наставляемого и стимулировании его готовности принимать на себя ответственность за решение задачи. В противном случае происходит отказ от выполнения работы. После принятия ответственности наставник вовлекает наставляемого в дискуссию по обсуждению имеющихся у него ресурсов и ожидаемых трудностей. Данный этап переходит в самостоятельный анализ ситуации молодым специалистом, по результатам которого он вырабатывает подробный план дальнейших действий. После составления плана или в процессе составления рекомендуется совместное обсуждение альтернативных способов решения задачи.	Данный подход является одним из самых сложных. Развитие можно применять с высокомотивированными сотрудниками. Этот подход обеспечивает наибольший рост знаний и умений наставляемого, а также в некоторых случаях и у наставника. Он наиболее полезен при решении творческих задач и в условиях недостатка информации о требованиях к результату, а наименее эффективен—при ответственных сложных поручениях. Слабой стороной развития является непредсказуемость результата работы, поэтому использование данного подхода предполагает готовность наставника к риску.
--	---	---

Важно соотнести тип молодого педагога с рекомендуемым стилем обучения

Этапы наставничества

- **Подготовительный**— определяется вид и форма наставничества, оформляются необходимые нормативно-правовые документы;
- **Информационно-аналитический**— выявляются и фиксируются профессиональные дефициты наставляемого, определяются «точки роста», ставится цель, проводится персональный swot анализ, составляется персонализированная программа наставничества;
- **Интегративно-деятельностный**— происходит непосредственное взаимодействие наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы, взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства;
- **Итоговый**— проводится анализ результатов реализации персонализированной программы наставничества, в том числе в формате рефлексии (саморефлексии), повторно проводится персональный swot-анализ.

Таблица 3. Этапы реализации программы

Этап	Содержание деятельности	Сроки выполнения
Подготовительный		
Информационно-аналитический		
Интегративно-деятельностный		
Итоговый		

Процедура выявления профессиональных дефицитов

1. Проанализировать запрос начинающего педагога на наставничество по конкретному направлению деятельности
2. Обратиться к администрации образовательной организации для прохождения диагностики с последующим предоставлением развернутого отчета о наличии профессиональных дефицитов.
3. Провести целенаправленное наблюдение за профессиональной деятельностью наставляемого на уроках и в разных режимных моментах.
4. Привлечь при необходимости педагога-психолога организации для уточняющей диагностической работы.
5. Изучить рекомендации администрации образовательной организации для совершенствования профессиональных компетенций начинающего педагога во взаимодействии с наставником.
6. Обсудить выявленные дефициты с наставляемым.

Таблица 4. Профессиональные дефициты молодого педагога

Вид компетентности	Содержание деятельности	Степень выраженности
ИКТ-компетенции,		
Нормативно-правовые		
Предметно-профессиональные		
Психологические		
Методические		
В области безопасности и здоровьесбережения обучающихся		
Воспитательные		

Совместная постановка целей

Для постановки целей используйте технику SMART.

Specific — конкретная: цель должна быть чёткой и однозначной, чтобы её можно было понять без дополнительных пояснений. Важно, чтобы она описывала один конкретный результат, а не несколько разных. При постановке цели важно определить результат, который наставляемый хочет достичь (например, освоить технологию проектной деятельности, повысить качество подготовки учащихся по конкретному предмету, освоить работу по ИОМ с обучающимся с ОВЗ).

Measurable — измеримая: должны быть согласованы конкретные показатели, по которым можно определить, достигнута цель или нет. Это могут быть цифры, проценты, количество, конверсия, уровень удовлетворённости и т.д. Например, критерии для измерения процесса выполнения цели (например, успешно реализовать краткосрочный проект в срок, повысить успеваемость обучающихся класса по предмету на 30 %, улучшить учебные показатели обучающегося с ОВЗ).

Achievable — достижимая: цель должна быть реалистичной. Достижимость определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений (например, цель реализовать годовой проект может рассматриваться как достижимая, а вот повысить успеваемость обучающихся класса по предмету на 70 % за четверть является недостижимой).

Relevant — важная, значимая: важно понимать, какой вклад достижение поставленной молодой педагогом цели внесет в становление обучающихся, педагогов и образовательной организации в целом (например, участие в проекте позволит повысить групповую сплоченность класса и выйти на более высокий уровень развития классного коллектива, улучшение успеваемости класса позволит обучающимся лучше разбираться в предмете, педагог, обучающиеся и их родители получают удовлетворение от проделанной работы, общая успеваемость класса улучшится, что влияет на общий уровень успеваемости выпускных классов).

Timed bounded — определенная по времени: У цели должен быть чёткий срок достижения (дедлайн). Без временных рамок задача может остаться в статусе «когда-нибудь потом», должны быть определены контрольные «точки» и финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели (например, проект должен быть завершен в такому-то сроку, повысить успеваемость обучающихся класса по предмету на 30 % к концу 3 четверти).

Проектирование персонализированной программы наставничества

Персонализированная программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направлений наставнической деятельности и перечня мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого, на поддержку его сильных сторон.

Персонализированная программа наставничества:

- является краткосрочной (от 3 месяцев до 1 года, при необходимости может быть продлена);
- создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;
- разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой (возможно, в присутствии члена методического объединения или администрации образовательной организации).

Структурные компоненты персонализированной программы:

- пояснительная записка (описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого, период реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч и режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.)

— актуальные направления наставнической деятельности для адаптации молодого специалиста и (или) ликвидации профессиональных дефицитов наставляемого (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся и др.

— план мероприятий/план совместной деятельности/ календарный план работы (конкретные меры и формы мероприятий по устранению дефицитов. Представляют собой таблицу с описанием конкретных встреч наставника и наставляемого.

Таблица 5. План совместной деятельности

Запланированная встреча	Цель	Сроки	Планируемый результат
Встреча-знакомство			
Установочная встреча			
Первая встреча			
...№ встреча			
Заключительная встреча			
Завершающее мероприятие			

Динамическое поле компетенции

1. **Бессознательная некомпетентность.** При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине, осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.
2. **Осознанная некомпетентность.** При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, это может быть, например, желание сделать выставку из опыта работы при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.
3. **Осознанная компетентность.** Для того чтобы стать осознанно компетентным, молодому педагогу нужно пройти дополнительное обучение (оно может быть как внутрикорпоративным, так и внешним: районные. Городские или дистанционные курсы повышения квалификации. Наставнику необходимо помочь наставляемому какое направление следует развить с учетом степени подготовленности и его мотивации).

4. **Бессознательная компетентность.** При бессознательной компетентности начинающий сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм, навыки действий. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Ведя урок, начинающий педагог уже не анализирует скрупулезно свои действия, ими руководит уже его подсознание.

Ошибка! Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Правило! Для того чтобы реально быть наставником, необходимо регулярно возвращаться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.



Таблица 6. Учет уровня развития подопечного.

Уровень развития подопечного	Рекомендуемый подход к обучению
«Начинающий энтузиаст»	«Я скажу, что и как делать, и проверю!»
«Разочарованный»	«Давай, я объясню, как это здорово, и ты захочешь это сделать самому!»
«Способный, но осторожный исполнитель»	«Давай делать вместе. Я верю: у тебя получится!»
«Уверенный в себе профессионал»	«Делай сам, покажи результат!»

Типы наставляемых и как с ними работать

Важнейшей составляющей успешного наставничества является психологическая совместимость наставника и наставляемого. Поэтому процесс обучения и развития подопечного должен выстраиваться с учетом его индивидуальных особенностей, в том числе психологических.

Таблица 7. Индивидуальные особенности наставляемого

Если твой сотрудник:	Флегматик	Меланхолик	Сангвинек	Холерик
Конфликт	Не трать лишних эмоций	Замечания вырази в мягкой форме	Аргументировано доказывай свою точку зрения	Главное — спокойствие! Много пропусти мимо ушей
Работа	Поручай дела, требующие усидчивости и внимания	Не нагружай работой! Быстро устает	Склонен к «живой» работе. Срочные дела. Поддерживай интерес к делу	Работа в «час-пик». Сдерживай эмоции. Сосредоточь внимание
Общение	Не раздражайся внешним безразличием	Будь ровен и внимателен. Чаще хвали, подбадривай	Будь ровен и приветлив	Будь ровен

Для эффективной совместной работы наставнику важно понять и учитывать при выборе способов взаимодействия как особенности восприятия информации, так и характер наставляемого.

Таблица 8. Типы наставляемых.

Типы наставляемых	Возможные варианты эффективных действий наставника
Спорщикам нравится сам процесс дискуссии, а не прояснение сути вопроса. Их не убеждает ни статус собеседника, ни обоснованность информации, ни способ ее подачи.	Со спорщиками важно сохранять внешнее спокойствие и не вовлекаться в дискуссию. Переубедить такого человека невозможно. Поэтому следует уклоняться от споров, например, сказать, что в данном государственном органе так не принято. Предложение заранее готовиться к встрече и формулировать вопросы вызовет сопротивление и раздражение у такого сотрудника. В некоторых случаях снизить активность спорщика помогает одобрение его заслуг либо демонстрация согласия с его верными рассуждениями.
Въедливые склонны задавать много вопросов. Такое поведение может объясняться как желанием получить подробную информацию о новом служебном месте, так и потребностью в создании понятных, предсказуемых условий.	Въедливым необходимо помочь создать понятное информационное поле. Будет полезно рекомендовать им интересные книги, интернет-ресурсы, соответствующие их обязанностям; подсказать, какие источники информации они могут использовать в работе, к каким сотрудникам и с какими вопросами обращаться. Въедливые положительно отреагируют на предложение структурировать процесс передачи опыта в виде «пятиминуток вопросов» и определение регулярного времени для ответов на вопросы, так как это создаст для них понятные, предсказуемые условия взаимодействия.

Профессионалы нередко обладают значительным опытом работы, высоким уровнем образования, а потому — независимым мнением. Они уклоняются от выполнения указаний, если не согласны с ними, и не хотят выступать в роли простых исполнителей.	Профессионалам надо показать свою компетентность. Можно, например, развернуть дискуссию с ними по тем вопросам, по которым у наставника гораздо больше знаний, или заранее подготовиться к определенной теме. Кроме того, можно рассказать о высоком мнении авторитетных лиц о работе наставника, о серьезных профессиональных результатах.
Консерваторы — это люди, не склонные менять привычные способы работы. Любая новая	Консерваторам необходимо дать дополнительное время на то, чтобы они могли разобраться с незнакомыми задачами или методами. Их следует

Таблица 9. Возможные формы и методы взаимодействия:

Формы	Цель	Содержание
Тематические беседы		
посещение уроков и мероприятий наставника		
тренинги (реориентационный, коммуникативный, организационный и пр.)		
встречи с опытными учителями		
открытые уроки		
Открытые внеклассные мероприятия		
семинары		
методические консультации		
Контрольное анкетирование и тестирование		
участие в различных очных и дистанционных мероприятиях, в том числе конкурсных		
Другое		

Пять базовых шагов в обучении наставляемого

1 шаг — рассказать. Наставник рассказывает, наставляемый слушает.

Задача — передать всю имеющуюся информацию по заданной теме (например, наставник рассказывает особенности администрирования в школе, педагогические технологии, используемые в образовательной деятельности, и планируемые результаты, особенности подготовки и проведения родительских собраний).

2 шаг — показать. Наставник показывает, наставляемый смотрит.

Задача — показать практическое применение полученной информации на собственном примере (например, наставник приглашает наставляемого к себе на урок/родительское собрание, где в условиях реальной профессиональной деятельности показывает реализацию конкретной педагогической технологии, методику проведения родительского собрания, особенности коммуникации с родителями).

3 шаг — сделать вместе. Наставник выполняет работу совместно с наставляемым.

Задача — закрепить полученную информацию на практике в совместной работе (например, проведение бинарный урок с наставляемым).

4 шаг — сделать под наблюдением наставника. Наставник дает возможность наставляемому выполнить работу под наблюдением (присмотром) и дает обратную связь.

Задача — дать наставляемому возможность приобрести собственный опыт, позволить самостоятельно решать имеющиеся задачи, при этом с помощью обратной связи скорректировать действия (например, наставляемый самостоятельно проводит урок по изученной педагогической технологии, в ходе обсуждения наставник дает обратную связь).

5 шаг — сделать самостоятельно. Наставляемый самостоятельно выполняет работу, а по итогу проводит рефлексивный самоанализ.

Задача — провести рефлексию полученного опыта, наставник наводящими вопросами помогает провести самоанализ и сделать выводы по результатам проведенного мероприятия (урока) (например, наставляемый самостоятельно проводит урок по изученной педагогической технологии, после урока наставник участвует в самоанализе урока наставляемого, при необходимости задавая уточняющие вопросы).

Модели готовности молодого специалиста к работе:

1 ситуация «Не могу — не хочу». Сотрудник не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу — хочу». Сотрудник мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как и то, чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужен 21 день.

3 ситуация «Могу — хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу — не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Цель наставника — помочь молодому специалисту «перейти» в состояние «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.

Правила общения наставника с наставляемым

- ✓ Уважайте свое время и время коллеги.
- ✓ Придерживайтесь периодичности запланированных встреч, в случае изменения планов обязательно предупредите об этом коллегу.
- ✓ Выполняйте обещания в срок, если Вы не смогли это сделать, определите новый срок и сдержите слово.
- ✓ Оставайтесь открытыми к тому, что представленная Вами информация может быть не актуальной.
- ✓ Если наставляемому нужна помощь, выходящая за рамки Вашей области знаний, связывайте его с другими людьми, которые более осведомлены в этом вопросе, или попробуйте вместе найти ответ на вопрос.
- ✓ Не стоит обсуждать сложности наставляемого с другими людьми, уважайте конфиденциальность коллеги.

Формулы обратной связи наставляемому

- Молодец, ты правильно сделал(а)..., а как быть с этим...
- Ты правильно применил формулу, но ошибся в расчетах
- Ты мыслишь в верном направлении, но кое-что упустил. Вспомни, каков должен быть порядок действий
- Давай вместе определим структуру документа, какие разделы ты предлагаешь в него включить
- Подумай, что еще необходимо сделать, чтобы...

Протокол встречи-знакомства

Я — наставник:

Кто я, чем занимаюсь? _____

Почему я выбрал позицию наставника? _____

Мой опыт. Чем я могу и хочу поделиться? _____

Что мне важно увидеть в наставляемом? _____

Я — наставляемый:

Кто я, чем занимаюсь? _____

Почему мне важно иметь наставника? _____

Над какими вопросами / проблемами я хотел бы поработать? _____

Что мне важно увидеть в наставнике? _____

Таблица 10. Протокол планирования

Темы над которыми мы работаем	Каких результатов мы хотим достичь	Что нам нужно для этого сделать	Наши мероприятия

Дневник наставничества заполняется наставляемым на основании плана наставничества и реальных встреч наставнической пары.

Таблица 11. Дневник наставничества

Дата встречи	Длительность встречи (мин/час)	Содержание (тема встречи)	Формат встречи	Вид взаимодействия	Цель	Результат

Таблица обобщающего этапа заполняется совместно наставником и наставляемым. По результатам анализа шкал оценивается показатель удовлетворенности взаимодействия наставнической пары (0–69 — низкий, 70–89 — средний, 90–99 — высокий).

Таблица 12. Обобщающий этап

Дата встречи	Школа моего эмоционального состояния (от 1 до 3, где 1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий) <i>Заполняется наставляемым</i>	Шкала динамики в достижении запроса (от 1 до 3, где 1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий) <i>Заполняется наставником</i>	Шкала обратной связи (от 1 до 3, где 1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий) <i>Заполняется наставляемым</i>

Выводы включают в себя краткое неформальное описание процесса наставнической практики, характеристику наставляемого, анализ шкал, оценку эффективности и, по желанию, слова благодарности наставляемого.

Протокол рефлексии встречи

Приблизились ли мы сегодня к цели? _____

Что сегодня получилось хорошо? _____

Что стоит изменить в следующий раз? _____

Как я сейчас себя чувствую? _____

Что нужно сделать к следующей встрече? _____

Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества

Используйте модель Дональда Киркпатрика, которая предполагает проведение оценки по четырем уровням результатов:

- **Реакция:** В какой степени участник обучения позитивно реагирует на обучающее событие 1
- **Научение:** В какой степени участник и в результате участия в обучающем событии приобрели ожидаемые знания, умения и установки
- **Поведение:** В какой степени участники применяют изученное в ходе обучения после возвращения на рабочее место
- **Результат:** В какой степени в результате обучающих мероприятий и последующих событий (напоминание, оценка, контроль) достигнуты цели.

Рекомендации по оценке результатов

1. Реакция наставляемого или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого.

На данном уровне важно оценить реакцию наставляемого на реализованную программу наставничества, повторно провести персональный swot анализ.

Возможные вопросы для наставляемого:

1. Оцените по 10-ти балльной школе качество наставничества, где 1 — наставничество было организовано плохо, 10 — наставничество было организовано отлично.
2. Оцените по 10-ти балльной школе эмоциональную удовлетворенность от прибытия в роли наставляемого, где 1 — не удовлетворен, 10 — полностью удовлетворен.

Оцените вашу совместную деятельность по пятибалльной шкале, где

5 — Полностью согласен/согласна; **4** — Согласен/согласна; **3** — Затрудняюсь ответить;

2 — не согласен/не согласна; **1** — полностью не согласен/не согласна.

		1	2	3	4	5
1	Наше взаимодействие было ценным и полезным для меня					
2	Мы достигли поставленных результатов					
3	Нам нужно продолжить совместную работу					
4	Я хочу стать наставником/продолжить работу в качестве наставника					
5	Что вы поняли про себя в процессе общения?					
6	Чему вы научились друг у друга?					

3. Укажите конкретные причины удовлетворенности/неудовлетворенности участием в персонализированной программе наставничества.

4. Изменения в знаниях наставляемого и их оценки. На данном уровне необходимо повторно провести повторную диагностику профессиональных дефицитов, которые позволят выявить уровень овладения новыми знаниями в конце реализации персонализированной программы наставничества.

5. Изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях.

Для оценки этой характеристики необходимо четкое и единообразное понимание всеми участниками системы наставничества критериев оценки деятельности педагога. Как правило, эти критерии совпадают с постоянными критериями оценки деятельности педагогов. Выбор конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций и особенностей организации этого процесса в конкретной школе.

6. Общая оценка результатов для образовательной организации.

Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате реализации персонализированной программы наставничества.

Рекомендуемые источники:

- Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Доступ по ссылке <https://firo.ranepa.ru/files/docs/recschool2020.pdf>
- Лучшие наставнические практики. Доступ по ссылке <https://mp.uspu.ru/neformalnoeobrazovanie/nastavnichestvo/pedagogicheskoe-nastavnichestvo-vsovremennom-obrazovanii/>
- Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Доступ по ссылке <https://mp.uspu.ru/wpcontent/uploads/2020/11/Nastavnichestvo.—Polozhenie.pdf>
- Онлайн курс Практики наставничества в профобучении и подготовке кадров на платформе Stepik. Доступ по ссылке <https://stepik.org/course/58114/syllabus>
- Пособие по вопросам наставничества. Доступ по ссылке https://mspvolga.ru/netcat_files/multifile/541/4/Пособие%20по%20вопросам%20наставничества.pdf
- Форма дополнительного соглашения к трудовому договору наставника <https://drive.google.com/file/d/1KNz349e0nOrOcaEhiqQCt3aLHZfpMwMd/view?usp=sharing>
- Форма приказа о закреплении наставнических пар, групп <https://drive.google.com/file/d/1zztb0wHYMvcdtZK3UFOodbeAYIBqKWSm/view?usp=sharing>
- Форма согласия работника на закрепление за ним наставника <https://drive.google.com/file/d/1Z3ECKFigIHRZaTmPcVtqUAP1Cd9DsZWm/view?usp=sharing>

Учебное издание

Котова Светлана Аккадьевна
Бодрова Галина Сергеевна
Таланова Татьяна Валерьевна

Рабочий блокнот педагога-наставника

Компьютерная верстка: *Котова С.А., Мецгерин В.В.*

Подписано в печать 08.00.2026. Формат $60 \times 84^{1/16}$.
Бумага офсетная. Гарнитура Centhury Schoolbook. Печать цифровая.
Усл. печ. л. 2,33. Тираж 200 экз. Заказ № 2728

Отпечатано в Издательстве ВВМ.
196247, Санкт-Петербург, ул. Бассейная, д. 5, литера А, кв. 52.