

Научная статья

УДК 371

<https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-3-62-73>

## Наставничество в системе «школа – школа» в контексте приоритетов современного образования в России

Анатолий Геннадьевич Маджуга<sup>1</sup>, Оксана Владимировна Гумерова<sup>2</sup>,  
Светлана Геннадьевна Бережная<sup>3</sup>, Гузель Ибрагимовна Калимуллина<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Институт развития образования Республики Башкортостан, Уфа, Россия

<sup>2,3,4</sup> Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы, Уфа, Россия

<sup>1</sup> [madzhuga.anatolij@inbox.ru](mailto:madzhuga.anatolij@inbox.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5482-9119>

<sup>2</sup> [gumerova\\_80@mail.ru](mailto:gumerova_80@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-3774-2468>

<sup>3</sup> [bereg-69@mail.ru](mailto:bereg-69@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8089-7134>

<sup>4</sup> [g\\_kalimullina@mail.ru](mailto:g_kalimullina@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0404-6001>

### Аннотация

В статье актуализируется проблема наставничества в системе «школа – школа» как один из ключевых механизмов повышения качества образования в контексте приоритетов современного образования в России. Этот вид наставничества позволяет не только усилить профессиональное развитие педагогов, но и создать условия для устойчивого обмена лучшими практиками между образовательными учреждениями. В статье рассматриваются методологические подходы к реализации модели наставничества «школа – школа» в России и за рубежом, а также факторы, которые влияют на успешность этой формы взаимодействия. В ходе исследования проведен анализ отечественного и международного опыта, что позволяет выявить наиболее эффективные практики и предложить рекомендации для дальнейшего развития системы наставничества в России. Особое внимание уделено методологическим аспектам наставничества и его влиянию на качество образования, а также условиям, способствующим успешной реализации наставнических программ в России и за рубежом. В заключение представлены выводы о необходимости внедрения инновационных моделей наставничества в образовательную практику и усиления взаимодействия между образовательными учреждениями для решения актуальных задач современной школы.

**Ключевые слова:** наставничество, наставничество «школа – школа», образовательные приоритеты, российское образование, зарубежный опыт, профессиональное развитие педагогов, взаимодействие образовательных учреждений, обмен лучшими практиками, государственные программы, качество образования

**Благодарности:** Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания Минпросвещения России на оказание государственных услуг (выполнение работ) по теме «Внедрение модели повышения качества образования в образовательные организации Донецкой и Луганской народных республик».

**Для цитирования:** Маджуга А.Г., Гумерова О.В., Бережная С.Г., Калимуллина Г.И. Наставничество в системе «школа – школа» в контексте приоритетов современного образования в России // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2025. Вып. 3 (61). С. 62–73. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-3-62-73>

Original article

## Mentoring in the school-to-school system in the context of the priorities of modern education in Russia

Anatoliy G. Madzhuga<sup>1</sup>, Oksana V. Gumerova<sup>2</sup>, Svetlana G. Berezhnaya<sup>3</sup>, Guzel I. Kalimullina<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Institute for Educational Development of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russian Federation

<sup>2,3,4</sup> Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla, Ufa, Russian Federation

<sup>1</sup> madzhuga.anatolij@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5482-9119>

<sup>2</sup> gumerova\_80@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3774-2468>

<sup>3</sup> bereg-69@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8089-7134>

<sup>4</sup> g\_kalimullina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0404-6001>

### Abstract

The article considers the problem of mentoring in the school-to-school system as one of the key mechanisms for improving the quality of education in the context of the priorities of modern education in Russia. Mentoring between schools allows not only to strengthen the professional development of teachers, but also to create conditions for a sustainable exchange of best practices between educational institutions. This type of mentoring allows not only to strengthen the professional development of teachers, but also to create conditions for a sustainable exchange of best practices between educational institutions. The article discusses methodological approaches to the implementation of the school-to-school mentoring model in Russia and abroad, as well as factors that influence the success of this form of interaction. In the course of the research, a conceptual analysis of domestic and international experience was carried out, which allows us to identify the most effective practices and offer recommendations for the further development of the mentoring system in Russia. Special attention is paid to the methodological aspects of mentoring and its impact on the quality of education, as well as the conditions conducive to the successful implementation of mentoring programs in Russia and abroad. In conclusion, the conclusions are presented on the need to introduce innovative mentoring models into educational practice and strengthen interaction between educational institutions to solve the urgent problems of modern schools.

**Keywords:** mentoring, school-to-school mentoring, educational priorities, Russian education, foreign experience, professional development of teachers, interaction of educational institutions, exchange of best practices, government programs, quality of education

**Acknowledgments:** The article was prepared as part of the implementation of the state task of the Ministry of Education of Russia for the provision of public services (performance of work) on the topic “Implementation of a model for improving the quality of education in educational organizations of the Donetsk and Lugansk People’s Republics”.

**For citation:** Madzhuga A.G., Gumerova O.V., Berezhnaya S.G., Kalimullina G.I. Nastavnichestvo v sisteme “shkola – shkola” v kontekste prioritetrov sovremennogo obrazovaniya v Rossii [Mentoring in the school-to-school system in the context of the priorities of modern education in Russia]. *Nauchno-pedagogicheskoye obozreniye – Pedagogical Review*, 2025, vol. 3 (61), pp. 62–73. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2025-3-62-73>

Наставничество играет ведущую роль в современных образовательных системах как в России, так и за рубежом и рассматривается как один из важных инструментов повышения профессионального мастерства педагогов и качества образовательного процесса [1–4]. В условиях глобальных изменений и постоянной модернизации образовательных стандартов наставничество в формате «школа – школа» приобретает особую актуальность.

Данная форма сотрудничества подразумевает партнерство между образовательными учреждениями с целью обмена опытом, лучшими практиками и поддержания высокого уровня преподавания, что особенно важно для стран, стремящихся к улучшению своих образовательных систем.

В России необходимость создания эффективных механизмов наставничества была признана на государственном уровне, что нашло отражение в утвержденной Министерством просвещения РФ в 2019 г. «Концепции развития наставничества в системе образования». Этот документ ставит перед школами задачу не только оптимизировать внутришкольную систему профессионального развития педагогов, но и создать условия для сотрудничества и обмена опытом между школами, как успешными, так и теми, которые нуждаются в поддержке для улучшения качества образования [5]. Наряду с этим государственная программа «Развитие образования на 2018–2025 гг.» подчеркивает значимость внедрения наставничества на всех уровнях образовательной системы, включая школы [6]. Программа направлена на реализацию стратегических приоритетов по повышению доступности и качества образования через взаимодействие между образовательными организациями [7].

Следует отметить, что одна из важных особенностей модели наставничества «школа – школа» заключается в том, что она направлена не только на передачу педагогического опыта, но и на создание единого профессионального сообщества (например, лиги наставнических школ), где школы могут поддерживать друг друга, делиться ресурсами и совместно решать актуальные проблемы. Это особенно важно в условиях региональной специфики образовательных организаций, когда одни школы могут значительно опережать другие по качеству образования и ресурсному обеспечению. Наставничество в таком формате позволяет скорректировать эти различия, обеспечивая равные возможности для всех участников образовательного процесса [8].

Зарубежный опыт также свидетельствует о том, что наставничество «школа – школа» является одним из наиболее эффективных методов улучшения образовательной системы. В частности, исследования А. Hargreaves и М. Fullan подчеркивают, что развитие профессионального капитала через наставничество оказывает положительное влияние на учебные результаты учеников и способствует более глубокой трансформации педагогической практики [9]. В таких странах, как Финляндия и Сингапур, система наставничества между школами органично встроена в государственные образовательные программы и служит важным элементом в системе непрерывного повышения квалификации учителей [10]. Опыт этих стран позволяет утверждать, что успешное наставничество между школами помогает не только улучшить профессиональные навыки педагогов, но и укрепить общую структуру образовательной системы, способствует формированию социальной солидарности в диаде «школа – школа» на всех уровнях образования.

В России реализация наставничества в диаде «школа – школа» становится неотъемлемой частью образовательной политики, особенно в контексте реализации обновленных федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) общего образования.

В своей работе Е.И. Кузнецова отмечает, что партнерство образовательных организаций в условиях реализации ФГОС общего образования является важным фактором в повышении уровня подготовки учеников и педагогов, особенно в условиях новых вызовов, стоящих перед современной системой образования [11]. В этом контексте взаимодействие между школами способствует созданию благоприятной образовательной среды, что положительно сказывается как на учебном процессе, так и на профессиональном росте педагогов.

Значимость модели наставничества «школа – школа» заключается в том, что она позволяет школам работать совместно над решением актуальных задач, делиться опытом и ресурсами, что особенно важно в условиях, когда образовательные учреждения испытывают сложности с нехваткой кадров или ресурсов.

Сегодня наставничество является одной из ключевых форм педагогической поддержки, которая способствует передаче опыта и знаний между образовательными учреждениями.

В условиях современных вызовов в сфере образования наставничество в формате «школа – школа» приобретает особую значимость как механизм, позволяющий повысить качество обучения и профессионального развития педагогов через обмен передовыми практиками и методиками.

Настоящая статья имеет целью рассмотреть модель наставничества «школа – школа» как механизм поддержки профессионально-личностного развития педагогов и повышения качества образования в контексте приоритетов современной российской системы образования.

На основе теоретического анализа литературы наставничество можно определить как систематический процесс передачи знаний, опыта и профессиональных навыков от более опытных педагогов и образовательных организаций к менее опытным или нуждающимся в поддержке учреждениям.

Модель наставничества «школа – школа» представляет собой особую форму этого процесса, где взаимодействие осуществляется на уровне образовательных организаций, а не отдельных специалистов. Эта модель предусматривает сотрудничество школ для решения образовательных, организационных и методологических задач, включая совместную разработку учебных программ, проведение тренингов и мастер-классов, а также обмен педагогическими ресурсами [8].

Важно подчеркнуть, что механизмы реализации наставничества в диаде «школа – школа» включают несколько основных этапов. Во-первых, происходит определение целей и задач взаимодействия между школами. Так, успешные школы могут поддерживать школы с низкими показателями успеваемости или недостаточным уровнем ресурсов. Во-вторых, важно создание рабочих групп, которые будут обеспечивать координацию и реализацию наставнических мероприятий. В этом контексте важную роль играют встречи на регулярной основе, где обсуждаются достигнутые результаты и корректируются планы на будущее.

Один из примеров успешного применения модели наставничества «школа – школа» в России – это программа «Учитель для России», где опытные школы помогают учреждениям с низкими результатами улучшить образовательный процесс через обмен педагогическим опытом, проведение тренингов и внедрение новых методик обучения [5]. В рамках программы активно используются такие методы, как наблюдение за уроками, проведение мастер-классов, а также обучение педагогов применению современных технологий в образовательной среде. Программа охватывает как столичные, так и региональные школы, что позволяет учитывать специфику каждого региона. Такое взаимодействие способствует обмену не только знаниями, но и ресурсами, что особенно важно для малоресурсных школ.

В международной практике примеры успешной реализации модели наставничества «школа – школа» демонстрируют такие страны, как Финляндия и Сингапур. Так, в Финляндии школы создают кластеры, в рамках которых они обмениваются учебными программами, совместно разрабатывают инновационные методы преподавания и помогают друг другу адаптироваться к новым вызовам, таким как внедрение цифрового образования [10]. Сингапурская система наставничества ориентирована на постоянное развитие профессионального капитала учителей, где сильные школы берут на себя роль наставников менее успешных учреждений, организуя регулярные встречи, обмен педагогическим опытом и совместные образовательные проекты [12].

Одно из преимуществ модели наставничества «школа – школа» связано с возможностью обмена образовательных организаций успешными практиками и педагогическими методиками. Эта форма взаимодействия позволяет передавать знания и опыт, которые были проверены на практике в одной школе, другим образовательным учреждениям, что способствует ускорению профессионального и личностного роста педагогов и улучшению качества обучения [9].

Еще одним важным преимуществом модели наставничества «школа – школа» является возможность решать проблемы неравенства в доступе к качественному образованию. В России существует значительная разница в уровне образовательных ресурсов между школами в крупных городах и школами в удаленных регионах. Модель наставничества «школа – школа» помогает преодолевать этот разрыв, предоставляя школам с ограниченными ресурсами доступ к инновационным методикам и педагогическим разработкам, что положительно сказывается на образовательных результатах обучающихся [5].

Несмотря на значительные преимущества, у модели наставничества «школа – школа» есть и определенные слабые стороны. Во-первых, успешная реализация данной модели требует значительных временных и организационных ресурсов. Наставничество требует тщательной координации между школами, что может стать вызовом, особенно в условиях нехватки времени у педагогов или сложностей с организацией регулярных встреч и мероприятий [4].

Во-вторых, в российских условиях может возникнуть проблема мотивации школ-участников. Не все школы готовы активно участвовать в программах наставничества, особенно если они сами испытывают трудности с ресурсами или перегружены учебными и административными задачами. С другой стороны, более успешные школы могут не проявлять достаточной мотивации для наставничества, если не видят в этом явных выгод или стимулов. Это может ослабить эффект от программ наставничества [11].

Также существуют сложности в оценке эффективности наставничества. Результаты такого взаимодействия часто проявляются не сразу, что делает сложным оценку влияния программ наставничества на качество образования в краткосрочной перспективе. Это может усложнять процесс принятия решений и распределения ресурсов в рамках государственных образовательных программ [6].

Примеры реализации модели наставничества «школа – школа» за рубежом также подтверждают ее успешность. Так, в Великобритании, в рамках Национальной службы преподавания, школы-наставники помогают школам с низкими показателями успеваемости развивать образовательные возможности. В рамках этой программы школы-участники делятся своими ресурсами, разработками учебных программ и проводят регулярные консультации с подопечными школами, что помогает повысить общий уровень образования в стране [13].

Проведенный нами SWOT-анализ позволил обозначить сильные и слабые стороны модели наставничества «школа – школа». Сильные стороны этой модели включают возможность обмена передовыми педагогическими практиками, решение проблемы неравенства в доступе к качественному образованию, а также поддержку профессионального и личностного роста учителей. Однако существуют и слабые стороны, такие как сложности в координации, мотивации участников и измерении краткосрочной эффективности программ наставничества.

Российский и зарубежный опыт реализации модели наставничества «школа – школа» подтверждают, что эта модель может успешно применяться для решения актуальных задач образовательной системы. При этом программы наставничества должны развиваться и адаптироваться к условиям каждой конкретной образовательной среды, чтобы максимально эффективно поддерживать как школы, выступающие в роли наставников, так и подопечные школы.

Наш опыт показал, что в процессе реализации модели наставничества «школа – школа» важно правильно определить методологические подходы и принципы.

Отметим, что наставничество «школа – школа» основывается на ряде методологических подходов и принципов, которые обеспечивают его успешную реализацию в образовательных системах. Эти подходы определяют структуру и характер взаимодействия между образовательными учреждениями, а также способы передачи знаний, навыков и опыта.

Мы считаем, что модель наставничества «школа – школа» должна основываться на ряде значимых методологических подходов и принципов.

Рассмотрим эти методологические подходы:

1. *Системный подход.* Наставничество «школа – школа» представляет собой сложную систему взаимодействия, в которой участвуют различные образовательные учреждения (организации). Системный подход позволяет рассматривать этот вид наставничества как целостный процесс, где каждая школа, входящая в партнерские отношения, выполняет определенную функцию в общей системе. Это означает, что наставничество не ограничивается передачей профессионального опыта (в виде знаний, умений, навыков) от одной школы к другой, а включает в себя совместное планирование, координацию деятельности и обмен ресурсами. В рамках системного подхода важно учитывать взаимосвязи между участниками процесса наставничества, их цели и задачи, а также влияние каждого компонента на итоговый результат. Примером применения системного подхода в практике наставничества может служить российская программа «Учитель для России», где опытные школы-наставники помогают менее успешным школам улучшить свои результаты, а также способствуют системным изменениям в организации учебного процесса и повышении квалификации педагогов [5].

2. *Деятельностный подход.* Деятельностный подход предполагает, что процесс наставничества основан на активной совместной деятельности участников. Этот подход направлен на практическое применение знаний и опыта, передаваемых в рамках наставничества, что особенно важно в образовательной среде. В процессе наставничества школы-наставники и подопечные школы совместно разрабатывают и внедряют новые педагогические методики, организуют образовательные мероприятия и взаимодействуют в рамках конкретных образовательных проектов. Так, например, в рамках наставничества в Финляндии школы работают в кластерах, где активно обмениваются методическими разработками и проводят совместные семинары и тренинги для педагогов, что позволяет применять полученные знания в учебном процессе [10].

Обозначим ряд важных принципов, которые составляют основу модели наставничества «школа – школа»:

1. *Принцип взаимного обогащения* основан на идее, что наставничество приносит пользу как школе-наставнику, так и подопечной школе. В контексте принципа взаимного обогащения школы-наставники имеют возможность привести в систему свой опыт, осуществлять рефлексию своих педагогических практик, использовать новые методы обучения. В ходе реализации этого принципа подопечные школы приобретают необходимые знания и навыки, которые они могут адаптировать с учетом своей специфики. Все это позволяет обеспечить взаимное обогащение участников процесса наставничества [9].

2. *Принцип открытости и доверия.* Процесс взаимодействия в паре «школа – школа» происходит на основе открытости и доверия между участниками наставнической деятельности. В рамках этого принципа школы должны быть готовы поделиться своими лучшими практиками, открыто обсуждать возникающие трудности, осуществлять совместный поиск наиболее оптимальных решений в конкретных ситуациях. При этом необходимо, чтобы взаимодействие в диаде «школа – школа» протекало в атмосфере взаимной поддержки, где ошибки рассматриваются не как преграда, а как возможность для обучения и улучшения [11]. Примером реализации принципа открытости и доверия в образовательной практике нашей страны является программа «Учитель для России». В рамках программы опытные школы делятся своими передовыми практиками с образовательными учреждениями, которые испытывают трудности, при этом оба участника взаимодействия четко определяют цели и задачи наставничества, что позволяет достигать значительных образовательных результатов

3. *Принцип целенаправленности* связан с постановкой обоснованных цели и задач процесса взаимодействия школы-наставника с подопечной школой. В содержательном плане целенаправленность предполагает заблаговременное обсуждение конкретных результатов, которых хотят достигнуть в результате наставничества школа-наставник и подопечная школа. К таким результатам можно отнести в первую очередь улучшение показателей успеваемости учеников, повышение профессионально-личностного уровня развития педагогов, внедрение инновационных учебных программ, развитие новых управленческих компетенций [4].

4. *Принцип устойчивого развития.* Этот принцип предполагает создание условий для устойчивого развития образовательных учреждений (организаций) в процессе наставнической деятельности. Таким образом, результаты наставничества не должны ограничиваться краткосрочными успехами, а обеспечивать долговременные изменения в образовательной системе. В связи с этим изменение системы управления школой должно быть таким, чтобы могло приносить пользу и после окончания формального наставничества [8].

5. *Принцип адаптивности.* Принцип адаптивности связан с гибкостью в подходах и методах наставничества, возможностью изменения плана действий в зависимости от потребностей подопечной школы. При этом необходимо, чтобы наставничество учитывало уникальные особенности каждой школы, такие как социально-экономическое положение, кадровый потенциал, уровень подготовки учеников и другие факторы.

Примером адаптивного подхода является сингапурская система наставничества. В этой модели наставничества акцентируется возможность школы адаптировать свои методы работы в зависимости от конкретных потребностей подопечных школ. Такой подход позволяет учитывать особенности каждой школы и обеспечивает более гибкое и эффективное взаимодействие в условиях реализации наставнических программ [12].

Таким образом, модель наставничества «школа – школа» базируется на ряде методологических подходов и принципов, которые обеспечивают ее эффективность и устойчивость.

Системный и деятельностный подходы помогают выстроить целостный и продуктивный процесс взаимодействия между школами, входящими в наставническую пару, а принципы взаимного обогащения, доверия, целенаправленности, устойчивого развития и адаптивности обеспечивают долгосрочный положительный эффект от такого взаимодействия.

Мы считаем, что обмен профессиональным опытом между школами в процессе реализации модели наставничества «школа – школа» должен осуществляться следующим образом:

– *совместные методические мероприятия*. Проводятся семинары, тренинги, мастер-классы и открытые уроки, где учителя-наставники демонстрируют свои практики, а педагоги из наставляемых школ могут наблюдать, задавать вопросы и осваивать новые методы;

– *коуч-сессии и индивидуальные консультации*. Руководители или опытные педагоги школы-наставника проводят индивидуальные консультации для педагогов наставляемой школы, помогая им внедрять новые подходы в преподавании и организации образовательного процесса;

– *взаимообмен профессиональными визитами*. Педагоги обеих школ посещают уроки и внеурочные мероприятия друг у друга, что дает возможность увидеть лучшие образовательные практики в реальных условиях и обсудить их эффективность;

– *создание сетевых профессиональных сообществ*. Площадки или онлайн-форумы, в рамках которых учителя производят обмен методическими материалами, конспектами уроков, цифровыми ресурсами и обсуждают актуальные вопросы педагогики;

– *реализация совместных проектов и мероприятий*. Школы могут организовывать совместные учебные проекты, конкурсы, исследовательские работы, конференции, форумы, фестивали. Такая деятельность вовлекает всех участников и способствует практическому освоению методов работы.

Принимая во внимание представленные способы обмена профессиональным опытом между школами в процессе реализации модели наставничества «школа – школа», считаем необходимым уточнить дефиниции «школа-наставник» и «наставляемая школа».

*Школа-наставник* – это образовательная организация, обладающая успешным опытом, признанными профессиональными компетенциями педагогов и руководителей. Такая школа способна транслировать лучшие образовательные практики, управленческие решения и методические разработки другим учреждениям. Школа-наставник зачастую имеет высокие показатели в учебной деятельности (результаты учеников, участие в инновационных проектах), что подтверждает эффективность ее работы.

*Наставляемая школа (подопечная школа)* – это образовательное учреждение, которое испытывает определенные затруднения или нуждается в совершенствовании отдельных аспектов своей деятельности (качество преподавания, методическая работа, управление и т. д.). Под руководством и при поддержке школы-наставника такая школа может постепенно повышать свой уровень, осваивать новые методики и улучшать результаты обучения.

Обозначенные нами дефиниции основных понятий модели наставничества «школа – школа» дают основание утверждать, что в рамках этого вида наставничества речь идет как о прямой передаче опыта, так и равноправном (партнерском) сотрудничестве между образовательными организациями.

В большинстве случаев модель наставничества «школа – школа» предполагает *гибридный формат*, который включает оба элемента:

– *прямая передача опыта (односторонний формат)*. Школа-наставник передает апробированные методики и технологии, выступая в роли эксперта, а наставляемая школа перенимает данный опыт, адаптируя его к своим условиям;

– *партнерское сотрудничество (двусторонний формат)*. По мере развития взаимоотношений и роста компетенций наставляемой школы взаимодействие может переходить в режим партнерства. Подопечная школа также делится своим уникальным опытом или наработками в определенных областях (например, использование цифровых технологий, инклюзивное образование, проектная деятельность), что обогащает обе стороны.

Таким образом, в реальной практике модель наставничества «школа – школа» обычно строится на *принципах взаимной выгоды и взаимного развития*, где школа-наставник может учиться новому у подопечной школы, а наставляемая школа получает поддержку и конкретные инструменты для совершенствования своей деятельности.

Российский и зарубежный опыт показывает, что модель наставничества «школа – школа» может значительно повысить качество образования, профессиональное и личностное развитие педагогов, если она будет основываться названных подходах и принципах [14–20].

На основе проведенного теоретического анализа взаимосвязей, существующих на уровне модели наставничества «школа – школа», можно сделать вывод, что использование системного и деятельностного методологических подходов акцентирует внимание на равноправном и взаимовы-

годном сотрудничестве между школами, где каждая сторона вносит свой вклад в общее развитие. Взаимодействие между образовательными организациями строится на доверии, открытости и готовности к совместной работе, что обеспечивает эффективный обмен знаниями и опытом, а также адаптацию лучших практик к конкретным условиям. Это не только способствует профессиональному и личностному росту педагогов и повышению качества образования, но и создает эмоционально благоприятную образовательную среду, где школы могут поддерживать друг друга на постоянной основе. При этом важной характеристикой является взаимное обучение: школы-наставники также развиваются и улучшают свои практики в процессе взаимодействия с подопечными школами, а не только передают свои знания и опыт.

Для того чтобы оценить эффективность модели наставничества «школа – школа», важно определить систему критериев и показателей, которые будут отражать реальные достижения программы наставничества и ее влияние на образовательный процесс.

Можно выделить следующие основные критерии и показатели оценки эффективности наставнической деятельности в диаде «школа – школа»:

#### *1. Критерии педагогической эффективности*

При оценке эффективности модели наставничества «школа – школа» должны быть приняты во внимание основополагающие критерии педагогической эффективности: повышение уровня квалификации педагогов. Эти критерии можно измерить через проведение оценочных мероприятий до и после реализации программы наставничества. Критерии педагогической эффективности характеризуются рядом показателей: рост профессиональных навыков, освоение новых педагогических методик, улучшение управления учебным процессом. В связи с этим определяющую роль играет применение передовых образовательных практик, а именно: количество и качество внедренных методик и программ, которые были получены от школы-наставника и актуализированы на практике в подопечной школе. Наряду с этим критерии педагогической эффективности, связаны с профессиональным развитием учителей. При этом важно учитывать количество пройденных тренингов и мастер-классов, а также успешное применение полученных знаний в образовательной практике.

#### *2. Критерии успеваемости обучающихся*

К показателям, характеризующим критерии успеваемости обучающихся, следует отнести: изменение показателей успеваемости (оценка среднего уровня успеваемости учащихся до и после реализации программы наставничества, увеличение среднего балла, улучшение результатов по основным предметам может свидетельствовать об эффективности программы). Наряду с этим критерии успеваемости обучающихся акцентируют повышение мотивации обучающихся (измерение уровня вовлеченности учеников в учебный процесс, участие в дополнительных занятиях, проектах, олимпиадах, что может указывать на позитивное влияние наставничества на учебный климат школы); снижение уровня отсеивания учеников (показатель уменьшения числа обучающихся, которые прекращают обучение или переходят в другие школы в поисках лучшего образования).

#### *3. Критерии организационной эффективности*

Эти критерии связаны со следующими показателями: укрепление профессиональных связей между школами (количество совместных образовательных мероприятий, проектов и программ, разработанных в рамках наставничества); регулярность встреч и обмена опытом между представителями школы-наставника и подопечной школы (частота и качество взаимодействия между школами, включая очные и дистанционные встречи, проведение мастер-классов и совместных тренингов для педагогов); взаимная поддержка и консультации (количество консультаций и обратной связи между школами-наставниками и подопечными школами).

#### *4. Критерии устойчивого развития*

В качестве показателей, характеризующих критерии устойчивого развития, следует обозначить: долговременное влияние наставничества на качество образовательного процесса (оценка продолжительности эффекта от наставничества). Школы должны сохранять полученные знания и практики в долгосрочной перспективе, даже после завершения программы наставничества.

Еще один показатель устойчивого развития – устойчивость изменений (наличие внедренных улучшений, которые продолжают работать и приносить пользу после завершения наставнических отношений).

Не менее значимым показателем устойчивого развития является развитие школьного управленческого потенциала (внедрение новых управленческих подходов, улучшение работы административного аппарата школы, повышение эффективности организации учебного процесса).

Сущностные характеристики модели наставничества «школа – школа» дают нам основание утверждать, что описанные подходы являются наиболее эффективными в реализации этого вида наставничества, а их применение в модели наставничестве «школа – школа» обеспечивает создание условий для взаимодействия, в ходе которого обе школы – и школа-наставник, и подопечная школа – активно вовлечены в процесс взаимного обучения и развития. Результативность этой формы наставничества зависит от того, насколько целенаправленно школы работают над достижением общих образовательных целей, готовы сотрудничать и доверять друг другу.

Важно подчеркнуть, что при оценке эффективности программ наставничества в диаде «школа – школа» следует учитывать педагогические и организационные результаты, а также их влияние на успеваемость обучающихся и устойчивое развитие школы.

Таким образом, успешная реализация программ наставничества в диаде «школа – школа» может значительно повысить качество образования, обеспечить профессиональный и личностный рост педагогов, способствовать созданию сильной и стабильной образовательной системы, где школы могут эффективно сотрудничать и поддерживать друг друга в реалиях современного общества.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Тихонова Н.В., Ратнер Ф.Л., Вергасова И.Я. Наставничество в образовании: анализ зарубежных практик и их применимость в условиях России // Образование и наука. 2024. Т. 26, № 5. С. 124–151.
2. Горбунова Е.А. Наставничество в профессиональном развитии учителя: зарубежный опыт // Педагогика. 2018. № 4. С. 105–112.
3. Грачева Л.Ю., Баграмян Э.Р., Цыганкова М.Р. и др. Модели и практики профессионального развития учителей в современных системах образования // Образование и наука. 2020. Т. 22, № 6. С. 176–200.
4. Тимофеева А.А. Практика наставничества в системе общего образования: российский и зарубежный опыт // Педагогическое образование и наука. 2019. № 2. С. 45–50.
5. Министерство просвещения Российской Федерации. Концепция развития наставничества в системе образования Российской Федерации. М.: Министерство просвещения РФ, 2019. С. 10–15.
6. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642. М.: Правительство РФ, 2017. С. 35–42.
7. Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ). Мониторинг экономики образования: развитие профессиональных компетенций педагогов. М.: НИУ ВШЭ, 2020. С. 75–83.
8. Сидорова И.Н. Партнерство школ в современном образовательном пространстве // Образование и наука. 2020. № 6. С. 68–77.
9. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. P. 32–47.
10. OECD. Teacher Professional Learning and Development: Best Practices in Mentoring and Coaching. Paris: OECD Publishing, 2019. P. 15–28.
11. Кузнецова Е.И. Партнерство образовательных организаций в условиях реализации ФГОС // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 4. С. 112–119.
12. Barber M., Mourshed M. How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top. London: McKinsey & Company, 2007. P. 21–30.
13. Department for Education. National Teaching Service: School-to-School Support and Collaboration. London: DfE Publications, 2016. P. 58–65.
14. Матвеева Е.Ф. Современные мировые тенденции в системе подготовки и повышения квалификации учителей в Гонконге // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2017. № 2 (26). С. 175–180. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-mirovyye-tendentsii-v-sisteme-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-v-gonkonge> (дата обращения: 19.09.2024).
15. Быстрова Н.В., Цыплакова С.А., Преснова А.К. и др. Наставничество как педагогический феномен: история и современность // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019.

- № 3 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-pedagogicheskiy-fenomen-istoriya-i-sovremennost-1/viewer> (дата обращения: 29.10.2024).
16. 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.
  17. Zhang L., Li X. Peer Mentoring Between Schools in China: A Case Study of Collaborative Professional Development // *Asia Pacific Education Review*. 2018. Vol. 19, № 3. P. 325–336.
  18. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2016. P. 50–61.
  19. Leana C.R. The Missing Link in School Reform // *Stanford Social Innovation Review*. 2011. Vol. 9, № 4. P. 30–35.
  20. Международная академия образования (МАО). Наставничество и коучинг: эффективные практики. Брюссель: МАО, 2019. С. 22–29.

### References

1. Tikhonova N.V., Ratner F.L., Vergasova I.Ya. Nastavnichestvo v obrazovanii: analiz zarubezhnykh praktik i ikh primenimost' v usloviyakh Rossii [Mentoring in education: analysis of foreign practices and their applicability in the context of Russia]. *Obrazovaniye i nauka – Education and Science*, 2024, vol. 26, no. 5, pp. 124–151 (in Russian).
2. Gorbunova E.A. Nastavnichestvo v professional'nom razvitii uchitelya: zarubezhnyy opyt [Mentoring in the professional development of a teacher: foreign experience]. *Pedagogika – Pedagogy*, 2018, no. 4, pp. 105–112 (in Russian).
3. Gracheva L.Yu., Bagramyan E.R., Tsygankova M.R. et al. Modeli i praktiki professional'nogo razvitiya uchiteley v sovremennykh sistemakh obrazovaniya [Models and practices of professional development of teachers in modern education systems]. *Obrazovaniye i nauka – Education and Science*, 2020, vol. 22, no. 6, pp. 176–200 (in Russian).
4. Timofeeva A.A. Praktika nastavnichestva v sisteme obshchego obrazovaniya: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Mentoring practice in the general education system: Russian and foreign experience]. *Pedagogicheskoye obrazovaniye i nauka – Pedagogical education and science*, 2019, no. 2, pp. 45–50 (in Russian).
5. *Ministerstvo prosveshcheniya Rossiyskoy Federatsii. Kontseptsiya razvitiya nastavnichestva v sisteme obrazovaniya Rossiyskoy Federatsii* [Ministry of Education of the Russian Federation. Concept of development of mentoring in the education system of the Russian Federation]. Moscow, Ministry of Education Publ., 2019. Pp. 10–15 (in Russian).
6. Gosudarstvennaya programma Rossiyskoy Federatsii “Razvitiye obrazovaniya” na 2018–2025 gody [State Program of the Russian Federation “Education Development” for 2018–2025]. *Postanovleniye Pravitel'stva RF ot 26 dekabrya 2017 g.* No. 1642 [Resolution of the Government of the Russian Federation of December 26, 2017, no. 1642]. Moscow, Government of the Russian Federation Publ., 2017. Pp. 35–42 (in Russian).
7. *Vysshaya shkola ekonomiki (NIU VSHE). Monitoring ekonomiki obrazovaniya: razvitiye professional'nykh kompetentsiy pedagogov* [Higher School of Economics (HSE). Monitoring the Economics of Education: Developing Teachers' Professional Competencies]. Moscow, HSE Publ., 2020. Pp. 75–83 (in Russian).
8. Sidorova I.N. Partnyorstvo shkol v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve [Partnership of schools in the modern educational space]. *Obrazovaniye i nauka – Education and Science*, 2020, no. 6, pp. 68–77 (in Russian).
9. Hargreaves A., Fullan M. *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York, Teachers College Press, 2012. Pp. 32–47.
10. OECD. *Teacher Professional Learning and Development: Best Practices in Mentoring and Coaching*. Paris, OECD Publishing, 2019. P. 15–28.
11. Kuznetsova E.I. Partnyorstvo obrazovatel'nykh organizatsiy v usloviyakh realizatsii FGOS [Partnership of educational organizations in the context of the implementation of the Federal State Educational Standard]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya – Modern Problems of Science and Education*, 2019, no. 4, pp. 112–119 (in Russian).
12. Barber M., Mourshed M. *How the World's Best-Performing School Systems Come Out on Top*. London, McKinsey & Company, 2007. Pp. 21–30.

13. Department for Education. National Teaching Service: School-to-School Support and Collaboration. London, DfE Publications, 2016. Pp. 58–65.
14. Matveeva E.F. Sovremennyye mirovyye tendentsii v sisteme podgotovki i povysheniya kvalifikatsii uchiteley v Gonkonge [Modern global trends in the system of training and advanced training of teachers in Hong Kong]. *Professional'noye obrazovaniye v Rossii i za rubezhom – Professional education in Russia and abroad*, 2017, no. 2 (26), pp. 175–180 (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-mirovyye-tendentsii-v-sisteme-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikatsii-uchiteley-v-gonkonge> (accessed 19 September 2024).
15. Bystrova N.V., Tsyplakova S.A., Presnova A.K. et al. Nastavnichestvo kak pedagogicheskiy fenomen: istoriya i sovremennost' [Teaching as a pedagogical phenomenon: history and modernity]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya – Innovation economy: prospects for development and improvement*, 2019, no. 3 (37) (in Russian). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-pedagogicheskiy-fenomen-istoriya-i-sovremennost-1/viewer> (accessed 29 October 2024).
16. Masalimova A.R., Bayanov D.I. Modeli proshlogo i sovremennogo nastavnichestva: tochki soprikosnoveniya i raskhozhdeniya v istoricheskoy retrospektive [Models of past and modern mentoring: points of contact and divergence in historical retrospect]. *Vestnik MGPU. Seriya: Pedagogika i psikhologiya – Bulletin of Moscow State Pedagogical Univ. Series: Pedagogy and Psychology*, 2023, no. 17 (2), pp. 162–176 (in Russian).
17. Zhang L., Li X. Peer Mentoring Between Schools in China: A Case Study of Collaborative Professional Development. *Asia Pacific Education Review*, 2018, vol. 19, no. 3, pp. 325–336.
18. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. 5th ed. New York, Teachers College Press Publ., 2016. Pp. 50–61.
19. Leana C.R. The Missing Link in School Reform. *Stanford Social Innovation Review*, 2011, vol. 9, no. 4, pp. 30–35.
20. *Mezhdunarodnaya akademiya obrazovaniya (MAO). Nastavnichestvo i kouching: effektivnyye praktiki* [International Academy of Education (IAE). Mentoring and Coaching: Effective Practices]. Brussels, IAE Publ., 2019. Pp. 22–29 (in Russian).

**Информация об авторах:**

**Маджуга А.Г.**, доктор педагогических наук, профессор, завкафедрой, Институт развития образования Республики Башкортостан (ул. Мингажева, 120, Уфа, Республика Башкортостан, Россия, 40005).

E-mail: [madzhuga.anatolij@inbox.ru](mailto:madzhuga.anatolij@inbox.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-9119>

**Гумерова О.В.**, кандидат биологических наук, доцент, руководитель научно-методического центра сопровождения педагогических работников, Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы (ул. Октябрьской Революции, 3а, Уфа, Республика Башкортостан, Россия, 40077).

E-mail: [gumerova\\_80@mail.ru](mailto:gumerova_80@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3774-2468>

SPIN-код: 5357-0919

**Бережная С.Г.**, руководитель центра исследований и разработок в сфере качества ИНПО «Вектор развития», Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы (ул. Октябрьской Революции, 3а, Уфа, Республика Башкортостан, Россия, 40077).

E-mail: [bereg-69@mail.ru](mailto:bereg-69@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8089-7134>

SPIN-код: 5194-5877.

**Калимуллина Г.И.**, кандидат педагогических наук, доцент, Башкирский государственный педагогический университет им. М. Акмуллы (ул. Октябрьской Революции, 3а, Уфа, Республика Башкортостан, Россия, 40077).

E-mail: [g\\_kalimullina@mail.ru](mailto:g_kalimullina@mail.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0404-6001>

SPIN-код: 6753-9387

**Information about the authors:**

**Madzhuga A.G.**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology, Institute for Educational Development of the Republic of Bashkortostan (ul. Mingazheva, 120, Ufa, Russian Federation, 40005).

E-mail: [madzhuga.anatolij@inbox.ru](mailto:madzhuga.anatolij@inbox.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5482-9119>

**Gumerova O.V.**, Candidate of Biological Sciences, Associate Professor, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla (ul. Oktyabrskoy Revolyutsii, 3a, Ufa, Russian Federation, 40077).

E-mail: gumerova\_80@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3774-2468>

SPIN-код: 5357-0918

**Berezhnaya S.G.**, Head of the Center for Research and Development in the Sphere of Quality, INPO Vector of Development, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla (ul. Oktyabr'skoy Revolyutsii, 3a, Ufa, Russian Federation, 40077).

E-mail: bereg-69@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8089-7134>

SPIN-код: 5194-5877

**Kalimullina G.I.**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Bashkir State Pedagogical University named after M. Akmulla (ul. Oktyabr'skoy Revolyutsii, 3a, Ufa, Russian Federation, 40077).

E-mail: g\_kalimullina@mail.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0404-6001>

SPIN-код: 6753-9387

*Статья поступила в редакцию 20.11.2024; принята к публикации 24.04.2025*

*The article was submitted 20.11.2024; accepted for publication 24.04.2025*