

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ «РОСТОВСКИЙ
ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»
(ГБУ ДПО РО РИПК И ППРО)

ОТДЕЛ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВНЕДРЕНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ
СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Ростов-на-Дону 2022 год

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация.....	3
1. Концептуальные и методологические основы региональной системы (целевой модели) наставничества.....	5
1.1. Основные подходы и ключевые положения региональной системы (целевой модели) наставничества.....	6
1.2. Термины и определения.....	8
2. Условия и ресурсы для обеспечения внедрения и реализации региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	10
2.1. Нормативно-правовое и организационно-методические обеспечение внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества.....	10
2.2. Кадровые условия и ресурсы	17
2.3. Материально-технические условия и ресурсы, финансово-экономические условия, мотивирование и стимулирование.....	17
2.4. Психолого-педагогические условия.....	19
3. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях.....	21
3.1. Основные этапы внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации	21
3.2. Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый».....	23
3.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый».....	26
4. Формы и виды наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях.....	29
4.1. Формы наставничества.....	30
4.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	35
5. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности ее реализации.....	36
5.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества..	36
5.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества.....	36
6. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества.....	39
7. Риски внедрения системы (целевой модели) педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации.....	41
Список использованных источников.....	43
Приложение 1 - Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	44
Приложение 2 - Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	55

АННОТАЦИЯ

В современный период времени система российского образования уделяет большое внимание развитию кадрового потенциала, непрерывному совершенствованию профессиональных компетенций педагогических работников. Одним из эффективных инструментов профессионального роста педагогов является развитие наставничества, как регламентированного вида профессиональной деятельности в образовании, имеющего концептуально-методологическую основу и нормативно-правовой статус. Поэтому важнейшим (ключевым) направлением научно-методического сопровождения педагогических работников в профессиональной образовательной организации является организация наставнической деятельности.

В соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»¹, а также в целях достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» Постановлением министерства общего и профессионального образования Ростовской области от 05.04.2022 года № 7 утверждено Положение о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций (далее – Положение)².

Настоящее Положение обязательно для применения всеми руководящими и педагогическими работниками образовательных организаций Ростовской области, реализующими региональную систему (целевую модель) наставничества.

Региональная система (целевой модели) наставничества педагогических

¹ п.33 Распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. №3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.)

² Положение о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций (утв. министерством общего и профессионального образования Ростовской области от 05.04.2022 № 7)

работников в среднем профессиональном образовании ориентирована на реализацию федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» в рамках национального проекта «Образование».

Система (целевой модели) наставничества разработана с учетом положений законодательства в области образования и трудовых отношений, документы стратегического планирования, Указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, ведомственные приказы, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и другие нормативные правовые акты.

Срок внедрения региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников во всех профессиональных образовательных организациях Ростовской области – декабрь 2022 года.

Профессиональная образовательная организация признается реализующей систему наставничества педагогических работников при наличии документов утверждающих положение о системе наставничества педагогических работников в профессиональной образовательной организации.

Методические рекомендации по внедрению и реализации региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях разработаны на основе Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08) и с учетом требований Положения о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций (утв. министерством общего и профессионального образования Ростовской области от 07.04.2022 № 7) и предназначены для использования в работе руководителям, административным и педагогическим работникам профессиональных образовательных организаций принимающим участие во внедрении региональной системы (целевой модели) наставничества.

В Методических рекомендациях представлены методологические основы и ключевые положения региональной системы (целевой модели) наставничества, описаны условия и ресурсы, необходимые для её внедрения и реализации в профессиональных образовательных организациях, определены основные категории и понятия, связанные с наставничеством, предложены наиболее оптимальные формы, виды и направления наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях, Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации и Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

(целевой модели) наставничества

1.1 Основные подходы и ключевые положения региональной системы (целевой модели) наставничества

Региональная система (целевая модель) наставничества педагогических работников предполагает ориентацию на конкретного педагога с его личностными и социальными проблемами, профессиональными затруднениями и возможностями и имеет гибкую структуру различных аспектов взаимодействия наставника и наставляемого.

Методологической основой системы наставничества педагогических работников является понимание его как:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;

- элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы последипломного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;

- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающей: работу с молодыми специалистами, деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации, работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность, организацию работы с кадрами по итогам аттестации, обучение при введении новых технологий и инноваций, обмен опытом между членами педагогического коллектива.³

Характерными особенностями системы (целевой модели) наставничества педагогических работников являются:

- субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;
- лично ориентированная направленность;
- выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды;

³ Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08)

- интеграция в национальную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста; единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

- опора на лучший отечественный и зарубежный опыт наставничества педагогов с учетом государственной политики в сфере образования;

- направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.⁴

Целью региональной системы (целевой модели) наставничества является создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов развития наставничества в образовательных организациях для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых/начинающих педагогов.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- содействие повышению правового и социально-профессионального статуса наставников, соблюдению гарантий профессиональных прав и свобод наставляемых;

- обеспечение соответствующей помощи в формировании региональной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив;

- оказание методической помощи в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

- способствование формированию единого научно-методического сопровождения педагогических работников, развитию стратегических партнерских отношений в сфере наставничества на институциональном и внеинституциональном уровнях.

⁴ Положение о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций (утв. министерством общего и профессионального образования Ростовской области от 07.04.2022 № 7)

Региональная система (целевая модель) наставничества основывается на принципах добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов, индивидуализации и персонализации, вариативности, системности и стратегической целостности.

1.2. Термины и определения

Представим основные термины и определения, используемые в сфере наставничества.

Наставничество – это форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Методология наставничества – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющим понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемый – участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых

навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование).

Педагогические работники – работники образовательных организаций, перечисленные в постановлении Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2022 г. № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

Программа наставничества – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Форма наставничества – способ реализации наставничества через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой программой наставничества, основной деятельностью и позицией участников.

Куратор – сотрудник образовательной организации, учреждения из числа ее социальных партнеров (другие образовательные учреждения – школы, вузы, колледжи; учреждения культуры и спорта, дополнительного профессионального образования, предприятия и др.), который отвечает за реализацию персонализированных(ой) программ(ы) наставничества.

Персонализированная программа наставничества – это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

Тьютор – работник Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО РО «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», обеспечивающий персональное сопровождение педагогических

работников в системе общего, среднего профессионального и дополнительного образования, принимающий активное участие в процессе повышения квалификации (освоения содержания программ дополнительной профессиональной переподготовки) и роста педагогического мастерства педагогов.

Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого – это долгосрочная (4 – 5 лет) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив.

2. Условия и ресурсы для обеспечения внедрения и реализации региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях

Региональная система (целевая модель) наставничества является совокупностью условий, ресурсов, процессов, механизмов, инструментов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательных организациях Ростовской области персонализированных программ наставничества педагогических работников.

Под **условиями** понимаются факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, которые существенно влияют на различные аспекты ее результативности.

Непосредственно задействованные в системе (целевой модели) наставничества условия, являются ее **ресурсами**, необходимыми для реализации персонализированных программ наставничества.

2.1. Нормативно-правовое и организационно-методические обеспечение внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества

В настоящее время правовые механизмы организации наставничества педагогических работников в системе образования не разработаны, в связи с этим в целях минимизации риска неправомерного нормотворчества образовательными организациями рекомендуется использовать имеющиеся правовые возможности для регулирования наставнической деятельности педагогических работников.

Важнейшее нормативное правовое условие осуществления наставнической деятельности педагогическими работниками в образовательной организации – выполнение ими дополнительных обязанностей по наставничеству, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования. **Предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также необходимость получения письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника.**

Выполнение педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности регулируется коллективным договором, дополнительными соглашениями к их трудовому договору, положением об оплате труда, иными локальными нормативными актами образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством⁵.

Так, в соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации⁶ за выполнение педагогическими работниками дополнительной работы, не входящей в их должностные обязанности, в том числе к ним может быть отнесена работа по наставничеству, предусмотрены компенсационные и стимулирующие выплаты, которые включаются в заработную плату труда работника⁷. В соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации «Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений» соответственно устанавливаются:

- коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

⁵ Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08)

⁶ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021)

⁷ Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

- законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

- нормативными правовыми актами органов местного самоуправления (Положением об оплате труда, Положением о материальном стимулировании).

В коллективном договоре могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, дополнительные меры социальной поддержки, льготы и гарантии, в том числе из средств образовательной организации.

Порядок и условия получения наставниками выплат компенсационного характера могут закрепляться в Положении о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, других локальных актах, а также в Положении об установлении систем оплаты труда работников образовательной организации, устанавливаемом коллективным договором, соглашением, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В соответствии с пунктом 1.2. приказа Минобрнауки России от 11 мая 2016 г. № 536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (далее – приказ № 536) режим рабочего времени и времени отдыха педагогических работников и иных работников организации устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством с учетом:

- режима деятельности организации,
- продолжительности рабочего времени или норм часов педагогической работы за ставку заработной платы,
- объема фактической учебной (тренировочной) нагрузки (педагогической работы) педагогических работников, определяемого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» (далее – приказ № 1601), времени, необходимого для выполнения входящих в рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой ими должности и иных

предусмотренных квалификационными характеристиками должностных обязанностей, а также времени, необходимого для выполнения педагогическими работниками и иными работниками дополнительной работы за дополнительную оплату по соглашению сторон трудового договора. В соответствии с пунктом 2.3. приказа Минобрнауки России от 11 мая 2016 г. № 536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (далее – приказ № 536) другая часть педагогической работы, выполняемая с их письменного согласия за дополнительную оплату, регулируется планами и графиками организации, утверждаемыми локальными нормативными актами организации в порядке, установленном трудовым законодательством, – выполнение обязанностей, связанных с участием в работе педагогических советов, методических советов (объединений), работой по проведению родительских собраний, а также трудовым договором (дополнительным соглашением к трудовому договору) – выполнение с письменного согласия дополнительных видов работ, непосредственно связанных с образовательной деятельностью, на условиях дополнительной оплаты (классное руководство; проверка письменных работ; заведование учебными кабинетами, лабораториями, мастерскими, учебно-опытными участками; руководство методическими объединениями; другие дополнительные виды работ с указанием в трудовом договоре их содержания, срока выполнения и размера оплаты).

Приказ № 1601 предусматривает включение в рабочее время понятия «другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, – методическая...» (пункт 1.), а также пунктом 6.5. соотношение учебной нагрузки педагогических работников, установленной на учебный год, и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной, диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах установленной продолжительности рабочего времени, определяется локальным нормативным актом организации в зависимости от занимаемой должности работника.

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации в сфере наставничества⁸.

Основные нормативные правовые акты, которые могут быть разработаны образовательной организацией:

- Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации⁹, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации¹⁰).

- Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью¹¹.

Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, ЦНППМ ПР.

- стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»;

- социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.

⁸ В соответствии со ст. 28., п.1 ФЗ от 29.12.2012 №273-ФЗ образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной деятельности, в том числе в разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации.

⁹ Приложение 2 - Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации

¹⁰ Приложение 1 - Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации

¹¹ При наличии в данной образовательной организации педагогических работников, нуждающихся в наставнике.

Организационно-методическое обеспечение реализации региональной системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в профессиональной образовательной организации при наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых, предполагает следующие виды деятельности:

- формирование пар/групп «наставник – наставляемый» с составлением персонализированных программ наставничества для конкретных пар/групп;

- взаимодействие по направлениям учебно-методической, научно-методической, информационно-аналитической деятельности с Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО;

- повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования, в том числе возможно на базе ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО и/или по программам соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДПО;

- разработка материалов анкетирования для оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)¹²;

- разработка методических материалов для наставника и наставляемого;

- разработка планов участия в региональных инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность;

- подготовка положения и иной документации о проведении конкурсов на лучшего наставника, конкурсов наставнических пар;

- помощь молодым педагогам в подготовке к участию в профессиональных конкурсах;

- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;

- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

¹² См. раздел 5. «Завершение программ наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности реализации наставнических программ»

Персонализированная программа наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях:

- создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых (от 3 месяцев до 1 года, при необходимости может быть продлена);

- разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой (возможно, в присутствии куратора или члена методического объединения/совета наставников).

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

В пояснительной записке персонализированной программы наставничества определяются конкретные параметры взаимодействия наставника и наставляемого (на индивидуальной или групповой основе): описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого, сроки реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч, режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий, в которых отражаются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте конкретной профессиональной образовательной организации (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.

Здесь же предлагаются конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, указываются

ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

При необходимости куратор реализации персонализированных программ наставничества совместно с наставником вносит изменения в программу или план мероприятий, в том числе по вопросу ее продления или сокращения сроков в случае обоюдного желания, как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.

Информационно-методическое обеспечение системы (целевой модели) наставничества реализуется с помощью:

- официального сайта образовательной организации;
- участия педагогов в сетевых предметных сообществах;
- организации доступа в виртуальные библиотеки, в том числе библиотеки методической литературы;

- сетевого взаимодействия образовательных организаций и других субъектов в рамках организации единого пространства наставничества, продвижения педагогических и наставнических практик и опыта.

- взаимодействие по направлениям учебно-методической, научно-методической, информационно-аналитической деятельности с Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, стажировочными площадками, активное участие в сетевых сообществах и педагогических ассоциациях и т.д., направленное на поддержку наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях;

- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

2.2. Кадровые условия и ресурсы

Кадровые условия предполагают наличие в профессиональной образовательной организации:

- руководителя, разделяющего ценности отечественной системы образования, приоритетные направления ее развития;

- куратора реализации персонализированных программ наставничества;

- наставников-педагогов, которые имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности, демонстрируют образцы лучших практик преподавания, владеют опытом профессионального взаимодействия с коллегами;

– педагога-психолога, в фокусе которого находятся личности наставника и наставляемого, организация и психологическое сопровождение их взаимодействия.

2.3. Материально-технические условия и ресурсы, финансово-экономические условия, мотивирование и стимулирование

Материально-технические условия и ресурсы образовательной организации могут включать:

- рекреационную зону (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;
- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);
- широкополосный (скоростной) интернет, Wi-Fi;
- средства для организации видео-конференц-связи (ВКС);
- другие материально-технические ресурсы.

Стимулирование реализации региональной системы (целевой модели) наставничества является инструментом мотивации и выполняет три функции: экономическую, социальную и моральную.

Нематериальные способы стимулирования предполагают комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников, публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации, улучшение психологического климата в коллективе, увеличение работоспособности педагогических работников, повышение их лояльности к руководству, привлечение высококвалифицированных специалистов, которые не требуют прямого использования денежных и иных материальных ресурсов:

- наставники могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров образовательной организации и органов местного самоуправления;
- наставническая деятельность может быть учтена при проведении аттестации, конкурса на занятие вакантной должности (карьерный рост), выдвижении на профессиональные конкурсы педагогических работников, в том числе в качестве членов жюри;
- награждение наставников дипломами/благодарственными письмами (на

официальном сайте образовательной организации, в социальных сетях), представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

Для популяризации роли наставника и повышения его статуса рекомендуются такие меры, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников; проведение конкурсов профессионального мастерства, конкурсов на лучшего наставника образовательной организации, муниципалитета, организация сообществ (ассоциаций) наставников и т.д.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности педагогических работников могут быть различными и зависят от конкретных условий.

Профессиональная образовательная организация может принимать участие в региональных, федеральных или международных грантовых программах, поддерживающих развитие системы наставничества.

Стимулирующие меры общегосударственного значения – государственная награда Российской Федерации – знак отличия «За наставничество» (вместе с «Положением о знаке отличия «За наставничество»»), введенный в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». Знаком отличия «За наставничество» награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций.

Ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудные знаки «Почетный наставник» и «Молодость и Профессионализм», учрежденные приказом Минпросвещения России от 1 июля 2021 г. № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации». Нагрудным знаком «Почетный наставник» также награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и работников образовательных организаций. Нагрудным знаком «Молодость и профессионализм» награждаются за популяризацию профессии учителя, воспитателя, педагога, а также за заслуги в сфере молодежной политики.

2.4. Психолого-педагогические условия

Психолого-педагогические условия включают меры по созданию атмосферы психологического комфорта и доверия, взаимопомощи и уважения в педагогическом коллективе. Такая атмосфера позволяет предотвратить напряжение и конфликтные ситуации в коллективе, повысить стрессоустойчивость наставников и наставляемых; нивелировать монотонность и однообразие в деятельности педагогов старших возрастов, предотвратить их профессионально-личностное выгорание, успешно адаптировать молодых/начинающих педагогов в коллективе.

Психолого-педагогический ресурс в системе наставничества подразумевает:

– широкое использование методик и технологий рефлексивно-ценностного и эмоционально-ценностного отношения к участникам системы наставничества, которые способствуют актуализации глубинных жизненных ресурсов, нередко скрытых от них самих; это обеспечивают педагог-психолог и различные психологические службы при реализации программ наставничества;

– психологическую поддержку формируемым парам наставников и наставляемых посредством проведения психологических тренингов, направленных на развитие эмпатических способностей, применения акмеологических практик, укрепляющих профессиональное здоровье специалистов, способствующих преодолению жизненных и профессиональных кризисов; психолог также участвует в определении совместимости наставнических пар/групп;

– формирование психологической готовности наставляемого не копировать чужой, пусть и очень успешный опыт, а выйти на индивидуальную траекторию, которая поможет сформироваться неповторимому профессиональному почерку педагога.

3. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях

3.1. Основные этапы внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Внедрение (применение) и реализацию системы наставничества условно можно разделить на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Подготовительный этап подразумевает обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы (целевой модели) наставничества, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса реализации системы (целевой модели) наставничества.

Крайне важно информирование педагогического коллектива о подготовке к внедрению системы (целевой модели) наставничества. На этом этапе также рекомендуется сформировать совет наставников и выбрать куратора, отвечающего за реализацию персонализированных программ наставничества. Совет наставников участвует в определении задач, форм и видов наставничества, планируемых результатов. Дорожная карта по реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации с указанием конкретных мероприятий, сроков исполнения и ответственных, необходимых для реализации ресурсов с учетом имеющихся профессиональных затруднений разрабатывается представителями администрации.

Основной этап внедрения системы наставничества включает определение пар наставник/наставляемый, организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные), взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Заключительный этап направлен на мониторинг результатов внедрения системы (целевой модели) наставничества, рефлекссию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, транслирование и распространение лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Мониторинг внедрения понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения системы (целевой модели) наставничества и/или отдельных ее элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке качества процесса реализации персонализированных программ наставничества, в оценке личностно-

профессиональных изменений наставника и наставляемого (мотивационно-личностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальная активность, динамика образовательных результатов обучающихся).

Мониторинг личностных и профессиональных характеристик участников системы наставничества проводится на всех этапах внедрения системы (целевой модели) наставничества. Мониторинг профессиональных и личностных изменений (приращений) наставляемых, эффективности деятельности наставников могут проводить куратор и члены методического объединения наставников.

3.2. Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый»

Наставник и наставляемый – основные субъекты наставнической деятельности в образовательной организации. Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от административных работников по результатам работы организации. Запрос на наставничество педагогических работников обновляется ежегодно.

Наставников выбирают из числа:

- опытных педагогов, имеющих устойчивые профессиональные достижения и успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, ведущий вебинаров и семинаров, руководитель педагогического сообщества, в том числе в дистанционном режиме), а также педагогов, стабильно показывающих высокое качество образования обучающихся по своей дисциплине вне зависимости от контингента обучающихся;

- педагогов и иных специалистов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы, склонных к активной общественной работе, заинтересованных в успехе и повышении престижа профессиональной образовательной организации, участников педагогических сообществ, в том числе на дистанционной основе;

- педагогов-профессионалов, пользующихся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающих лидерскими качествами, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией, имевших опыт успешной неформальной наставнической деятельности;

- методически ориентированных педагогов или методистов, обладающих аналитическими навыками, способных провести диагностические и

мониторинговые процедуры, готовых транслировать собственный профессиональный опыт, создавать рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеют сами;

- педагогов, готовых к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию в плане приобретения новых компетенций и опыта, социально мобильных, способных к самообучению и дальнейшей успешной самореализации, но при этом заинтересованных в успехах наставляемого коллеги и готовых нести личную ответственность за его результаты работы.

В случае, отсутствия педагогов, удовлетворяющих данным профессиональным характеристикам, наставником может стать педагог, работающий в другой профессиональной образовательной организации или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе.

Компетенции наставника являются отражением тех функций и обязанностей, которые на него возлагаются на добровольной основе, с его письменного согласия и за дополнительную плату или иные формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности. Среди этих компетенций можно выделить следующие:

- знать и уметь применять в работе нормативную правовую базу (федеральную, региональную) в сфере образования, наставнической деятельности;

- уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к учителю-предметнику (учителю начальных классов), с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности); знакомить молодого (начинающего) педагога с колледжем/техникумом/училищем, с расположением учебных кабинетов, служебных и бытовых помещений;

- разрабатывать совместно с наставляемым педагогом персонализированные программы наставничества с учетом уровня его научной, психолого-педагогической, методической компетентности, уровня мотивации;

- изучать деловые и нравственные качества молодого педагога, его отношение к проведению занятий, к педагогическому коллективу, обучающимся и их родителям, увлечения, наклонности, круг досугового общения;

- консультировать по поводу самостоятельного проведения молодым или менее опытным педагогом учебных занятий и внеклассных мероприятий;

- оказывать молодому (начинающему) педагогу индивидуальную помощь в овладении практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого (начинающего) педагога, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;

- периодически сообщать куратору или руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого (начинающего) педагога, результативности его профессиональной деятельности;

- подводить итоги профессиональной адаптации молодого (начинающего) педагога с предложениями по дальнейшей работе и др.

Права наставников:

- привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества;

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с внедрением (применением) системы (целевой модели) наставничества в профессиональной образовательной организации, в том числе с деятельностью наставляемого;

- выбирать формы и методы взаимодействия с наставляемым и своевременности выполнения заданий, проектов, определенных персонализированной программой наставничества;

- в составе комиссий принимать участие в аттестации наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;

- принимать участие в оценке качества реализованной персонализированной программы наставничества, в оценке соответствия условий ее организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

- обращаться к куратору с предложениями по внесению изменений и дополнений в документацию и инструменты осуществления персонализированных программ наставничества; за организационно-методической поддержкой;

- обращаться к руководителю образовательной организации с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причинам личного характера или успешного выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, мероприятий, содержащихся в персонализированной программе наставляемого.

Наставляемые формируются из числа:

- молодых/начинающих педагогов;

- педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва;

- педагогов, находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;

- педагогов, желающих повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности (предметная область, воспитательная и внеурочная деятельность, дополнительное образование, работа с родителями и пр.);

- педагогов, желающих овладеть современными IT-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;

- педагогов, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;

- педагогов, испытывающих другие профессиональные затруднения и осознающих потребность в наставнике;

- стажеров/студентов, заключивших договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящих стажировку/практику в образовательной организации.

Права наставляемого:

- пользоваться имеющейся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивать интересующую информацию;

- принимать участие в оценке качества реализованных персонализированных программ наставничества, в оценке соответствия условий их организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

- выходить с ходатайством о замене наставника к куратору реализации программ наставничества в образовательной организации.

3.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый»

Сегодня в образовании актуален как поиск инновационных стратегий наставничества, так и умелое, бережное встраивание в современную жизнь образовательной организации традиционных форм взаимоотношений между наставниками и наставляемыми.

Инновационными стратегиями реализации наставничества педагогических работников образовательных организаций, повышающими его эффективность, можно назвать:

- привлечение молодых педагогов к выполнению роли наставника по отношению к более опытным педагогам с целью преодоления их профессиональных затруднений, посредством новых ресурсов и компетенций молодого поколения (в области инновационных форм работы в образовательной деятельности; цифровых технологий и информационно-коммуникативных компетенций);

- реализация индивидуальных траекторий (индивидуализация запросов от наставляемых), выбор форм и видов наставничества «под запрос», лично ориентированное наставничество;

- использование групповых форм наставничества;

- взаимодействие наставников и наставляемых в рамках тематических проектов, проектной деятельности (целевые интенсивы, онлайн-марафоны от наставников, разработка дистанционных курсов, запись видеороликов и др.);

- сетевую инициативу (взаимодействие с сетевыми партнерами, другими профессиональными образовательными организациями, педагогическими вузами, ЦНППМ ПР и др.);

- виртуальное пространство многоуровневого сетевого наставничества и взаимодействия (формирование электронной базы наставничества, совместные интернет-проекты, консультации, конкурсы и пр.);

- привлечение внешних компетентных наставников и экспертов.

Важными условиями успешного взаимодействия наставника и наставляемого являются соблюдение принципа добровольности, принятие своей роли, наличие объединяющих факторов: общность профессиональных интересов, взаимная заинтересованность и симпатия, уважение и доверие, мотивация к профессиональному росту и развитию, а также готовность к наставническому взаимодействию.

Основные подходы к организации взаимодействия пары «наставник – наставляемый» фактически сводятся к неким правилам-договоренностям, которые принимаются обеими сторонами. Они обговариваются в самом начале реализации наставнической программы. Эти правила можно сформулировать следующим образом:

- наставнические отношения формируются на условиях добровольности, взаимного согласия и доверия, взаимообогащения и открытого диалога;

- формированию наставнических пар/групп предшествует индивидуальная беседа с наставляемым и кандидатом в наставники, учитываются результаты анкетирования (анкета по изучению уровня удовлетворенности преподавателей профессиональной деятельностью);

- наставник является авторитетным лицом для наставляемого, обладает достаточным профессиональным мастерством и компетенциями, педагогическим опытом и личностными характеристиками для удовлетворения профессионального запроса наставляемого;

- наставник помогает наставляемому определить векторы профессионального и личностного развития и роста, нарисовать образ желаемого будущего в профессии для наставляемого;

- наставник ориентируется на достижение наставляемым поставленной конкретной цели (профессионального запроса), но также по обоюдному согласию ориентируется на долгосрочную перспективу взаимодействия;

- наставник предлагает свою помощь в достижении целей, указывает на риски и противоречия;

- наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, стимулирует развитие у наставляемого инициативы и социальной, профессиональной активности;

- наставник старается оказывать личностную и психологическую поддержку, мотивирует наставляемого на достижение успеха;

- наставник соблюдает этические принципы взаимодействия и общения, обоюдные договоренности и конфиденциальность (не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый), не выходит за допустимые рамки субординации;

- наставник и наставляемый стремятся использовать современные формы и технологии наставничества (в том числе дистанционные), совершенствуют свои компетенции в области информационно-коммуникативных технологий.

4. Формы и виды наставничества педагогических работников в профессиональных образовательных организациях

Внедрение системы (целевой модели) наставничества в рамках образовательной деятельности профессиональной образовательной организации предусматривает независимо от форм наставничества **две основные роли: наставляемый и наставник.**

В большинстве форм наставничества данной целевой модели наставляемым и наставником является педагогический работник профессиональной образовательной организации.

В профессиональных образовательных организациях в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы

наставничества: «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник профессиональной образовательной организации.

4.1. Формы наставничества

В рамках формы наставничества «педагог–педагог» одной из основных задач наставничества является 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.

В такой форме наставничества, как «педагог – педагог», возможны следующие *модели взаимодействия*.

Взаимодействие «*опытный педагог – молодой специалист*», которое является классическим вариантом поддержки со стороны опытного педагога (педагога-профессионала) для приобретения молодым педагогом необходимых профессиональных навыков (организационных, предметных, коммуникационных и др.). Формами и методами организации работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, собеседования, тренинги, встречи с опытными учителями, открытые уроки, внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары, методические консультации, посещение и взаимопосещение уроков, анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях.

В случае успеха молодой педагог закрепляется не только в профессии, но и в данной образовательной организации, спустя три–пять лет проходит аттестацию и стремится к дальнейшему профессиональному росту.

Взаимодействие «*лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации*». Здесь на первый план выходит психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального взаимодействия с отдельными личностями (например, с коллегой), не может найти общий язык с обучающимися и

их родителями, сложно взаимодействует с заместителями директора («у меня плохо налаживаются контакты с коллегами», «я испытываю сложности во время уроков, особенно при посещении урока руководством техникума» и пр., «я не знаю, как разговаривать с родителями в конфликтных ситуациях» и т.д.). Главное направление наставнической деятельности – профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических компетенций и инициатив, которые подчеркнут бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.

Взаимодействие *«педагог-новатор – консервативный педагог»*, при котором педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями. Главный метод общения между наставником и наставляемым – выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики. В противном случае возникнет психологический барьер к человеку и к требованию или риск ухода опытного педагога из сферы образования.

Взаимодействие *«опытный предметник – неопытный предметник»*, которое является наименее конфликтным и противоречивым. В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретной дисциплине (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.). Обязательным условием успешного наставничества является вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемой дисциплины/ междисциплинарного курса, привлечение его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в отраслевых научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке оценочных материалов по дисциплине/междисциплинарному курсу для текущего контроля знаний, умений и промежуточной аттестации.

Особую роль в форме наставничества «педагог–педагог» в перспективе будут играть педагоги, имеющие квалификационную категорию «педагог-наставник»,

«педагог-методист»¹³. Одно из необходимых условий присвоения педагогу квалификационной категории «педагог-наставник» - многолетнее продуктивное участие в реализации персонализированных программ наставничества.

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог».

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя¹⁴ осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества (при участии совета наставников и куратора реализации программ наставничества), другие необходимые действия и функции по построению, внедрению и эффективному функционированию системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. В отдельных случаях руководитель образовательной организации может стать наставником педагогов, особенно в качестве успешного предметника. В этом случае реализуется форма наставничества «педагог – педагог».

Задачи реализации формы наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»:

- создание условий для профессионального становления молодых/начинающих педагогов, возможности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью;
- адаптация молодых/начинающих педагогов к условиям осуществления профессиональной деятельности, их закрепление в профессии;
- формирование сплоченного, творческого, эффективного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных педагогических работников;
- снижение показателя текучести кадров, использование превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания педагогических работников старших возрастов, развитие форм их горизонтальной и вертикальной мобильности;

¹³ После принятия нового порядка проведения аттестации взамен действующего Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 276.

¹⁴ Для работников (в том числе педагогических работников) образовательных организаций работодателем является образовательная организация

- повышение престижа и укрепление позитивного имиджа ПОО и педагогов в социокультурном окружении, повышение престижа профессии педагога;
- восполнение предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации, а также путем использования внешних контуров.

Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» (обучающиеся в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования, реализующих образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»). Здесь речь идет о будущем педагоге, а в данный момент – студенте педагогического вуза или организации СПО, который проходит педагогическую практику в образовательной организации¹⁵ или трудоустроился в ней. Нередки случаи, когда на практику приходит студент – выпускник данной организации с намерением вернуться в нее уже в качестве дипломированного педагога. В данной ситуации у работодателя появляется возможность осуществления наставничества в отношении будущего коллеги¹⁶. Для этого необходимо совместно с педагогическим вузом или организацией СПО (руководством и руководителем практики) разработать индивидуальную программу практики студента.

Форма наставничества **«педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации»** пока относительно редко применяется в наставнической деятельности. Адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении и помощь в подготовке к прохождению аттестационных процедур ложатся на плечи работодателя – образовательной организации. Такая форма наставничества, как **«педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации»**,

¹⁵ Рекомендуется заключить договор о сотрудничестве с вузом и/или колледжем.

¹⁶ Согласно федеральному закону №273 «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 11.06.2021), ст. 46, п.3 «Лица, обучающиеся по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки «Образование и педагогические науки» и успешно прошедшие промежуточную аттестацию не менее чем за три года обучения, допускаются к занятию педагогической деятельностью по основным общеобразовательным программам». Таким образом, студенты старших курсов могут заниматься педагогической деятельностью в образовательных организациях. По отношению к ним в наставничестве можно применять синергию форм «работодатель–студент» и «педагог–педагог» с учетом возрастных, социально-личностных и психологических особенностей наставляемых, их профессиональных потребностей и специфики задач

призвана повысить ответственность колледжей и вузов за качество подготовки молодых специалистов для работы в системе образования.

Данная форма наставничества осуществляется в тесном контакте и взаимодействии с педагогами-наставниками из образовательной организации, в которой начинает свою трудовую деятельность молодой педагог.

С одной стороны, такая форма наставничества дает возможность вчерашнему студенту чувствовать доброжелательную поддержку своих педагогов из вуза/колледжа, которые разделяют с ним ответственность за профессиональные компетенции, сформированные за годы базового профессионального обучения.

С другой стороны, она позволяет работодателю на доверительной основе, в контакте с педагогами вуза/колледжа лучше раскрыть потенциальные возможности и способности молодого специалиста, учесть его личностные особенности, социальные и профессиональные запросы.

Педагоги вуза/ колледжа, наблюдая за выпускником в течение первого года его работы, могут скорректировать свою методику и технологии обучения студентов с учетом анализа дефицитов молодого педагога (бывшего студента), его сильных сторон, а также с учетом запросов работодателя.

Таким образом, форма наставничества «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации» позволит сделать процесс становления молодого профессионала непрерывным и более плавным, менее болезненным для него самого и работодателя.

Для реализации данной формы наставничества в образовательной организации необходимо разработать пакет документов между образовательной организацией и педагогическим вузом/ колледжем как между социальными партнерами на взаимовыгодной основе.

Форма наставничества **«социальный партнер – педагог образовательной организации»**.

Для педагогов образовательных организаций СПО в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать:

- профессорско-преподавательский состав вузов – для преподавателей общеобразовательных предметов, для педагогов ДО, ведущих кружки робототехники, IT-кубы, кванториумы и т.д., для педагогов-психологов, педагогов-

логопедов, педагогов-дефектологов, реализующих программы обучения для детей с ОВЗ;

- специалисты и инженерно-технические работники учреждений, предприятий, организаций, в которых студенты проходят производственную практику – для старших мастеров, мастеров производственного обучения, руководителей производственной практики студентов;

- специалисты структурных подразделений управлений силовых ведомств (Министерства обороны, Министерства по чрезвычайным ситуациям, Министерства внутренних дел и т.д. – для педагогов–организаторов безопасности жизнедеятельности);

- тренерский состав детско-юношеских и взрослых спортивных обществ – для руководителей физического воспитания;

- специалисты органов социальной защиты населения, органов опеки – для социальных педагогов, педагогов-организаторов, воспитателей;

- члены общественных организаций (волонтерских, молодежного объединения «Юнармия», некоммерческой организации «Союз «Молодые профессионалы», которая представляет Россию в международной организации WorldSkillsInternational (WSI) и др.) – для педагогов-организаторов).

4.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации

Виртуальное (дистанционное) наставничество – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

Наставничество в группе – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек)

или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Реверсивное наставничество – профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса.

Ситуационное наставничество – наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

Скоростное консультационное наставничество – однократная встреча наставника (наставников) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста наставников на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом.

Традиционная форма наставничества («один на один») – взаимодействие между более опытным наставником и начинающим работником в течение продолжительного времени. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

5. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности ее реализации

5.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества

Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников происходит в случае:

- завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества;
- по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
- по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).

Наставник и наставляемый в силу определенных объективных обстоятельств могут быть инициаторами завершения персонализированной программы наставничества, но направляют усилия на сохранение доброжелательных отношений. Здесь важна работа психолога образовательной организации и различных психологических служб на внешнем контуре образовательной организации.

Вместе с тем наставник и наставляемые могут обращаться к куратору с предложением о смене наставника/наставляемых, а также о необходимости продолжения персонализированной программы наставничества, но по иным направлениям.

По обоюдному согласию наставника и наставляемого/наставляемых педагогов возможна корректировка персонализированной программы наставничества.

5.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества

Для оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества рекомендуется использовать частично или полностью модель Дональда Кирпатрика, которая позволяет комплексно оценить эффекты, которые получает образовательная организация от технологий наставничества.¹⁷

¹⁷ Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08)

В основе этой модели лежит оценка показателей системы наставничества по четырем характеристикам:

- реакция наставляемого, или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого;
- изменения в знаниях и их оценки;
- изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях;
- общая оценка результатов для образовательной организации:

1) Оценка эмоциональной удовлетворенности от обучения в рамках наставничества, или реакция.

В роли наставляемого педагог проходит обучение, активно взаимодействует с наставником, осваивает новые функции и способы поведения. В связи с этим удовлетворенность педагога, испытывающего потребность в преодолении профессионального затруднения, является исходным и важным фактором как для оценки результатов обучения наставляемого, так и для оценки деятельности наставника.

Наиболее распространенным инструментом оценки удовлетворенности является анкетирование. Анкетирование позволяет выявить основные характеристики процесса и результата наставничества:

- сроки и условия обучения;
- способы организации наставничества, информированность о содержании работы;
- квалификация наставника, готовность применять полученные знания на практике и ориентироваться в предлагаемых условиях.

В результате оценки реакции наставляемого на процесс наставничества образовательная организация получает ответы на такие важные вопросы, как:

- качество наставничества;
- причины удовлетворенности/неудовлетворенности наставляемого участием в персонализированной программе наставничества;
- пути совершенствования системы (целевой модели) наставничества и деятельности каждого наставника.

2) Оценка знаний, полученных во время реализации персонализированной программы наставничества.

Оценка эффективности персонализированной программы наставничества предполагает непосредственную оценку тех знаний и умений, которыми овладел наставляемый в результате участия в программе наставничества. Оптимальный вариант организации получения данной оценки – *тестирование*, которое позволяет выявить уровень овладения новыми знаниями в начале и в конце реализации персонализированной программы наставничества.

Проводить оценку полученных знаний целесообразно самому наставнику и куратору реализации персонализированных программ наставничества, чтобы понимание логики процесса обучения и конечных результатов было объективным и всесторонним.

3) Оценка изменения поведения.

Целью данной оценки становится проверка изменения поведения наставляемого после прохождения персонализированной программы наставничества. 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. Может быть использовано *наблюдение* со стороны куратора реализации персонализированных программ наставничества, непосредственного руководителя и коллег. Для оценки реального использования освоенных способов поведения и умений на практике могут применяться *анкеты, опросники, непосредственное невключенное наблюдение*.

4) 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 внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества.

Проведение такой оценки позволяет обосновать целесообразность управленческого решения о внедрении (применении) системы (целевой модели)

наставничества, наглядно демонстрирует на всех уровнях взаимосвязь между затратами на реализацию персонализированных программ наставничества и результатами образовательной организации.

Возможность подстраивать модель Кирпатрика под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель удобной для использования в любых образовательных организациях.

6. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества

Качественное внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества требует временных, эмоциональных, финансовых и иных затрат, а также кадровых и методических ресурсов, поэтому важно объективно оценивать ее результативность (эффективность), то есть соотношение затрат и достигнутых результатов.

Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества осуществляется руководителем образовательной организации или руководителем образовательной организации совместно с куратором реализации программ наставничества при наличии такового в данной образовательной организации.

Аналізу/мониторингу внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества могут подвергаться такие составляющие, как:

- организация внедрения (применения) и управление;
- нормативное правовое и информационно-методическое обеспечение;
- кадровые педагогические ресурсы;
- успешное взаимодействие внутреннего и внешнего контуров;
- удовлетворенность педагогических работников, принявших участие в персонализированных программах наставничества и др.

Ожидаемыми результатами внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества являются:

- разработка, апробация и внедрение персонализированных программ наставничества для педагогических работников с учетом потребностей их профессионального роста и выявленных профессиональных затруднений;
- создание электронного банка наставничества, доступного для взаимодействия педагогов в рамках наставнических практик вне зависимости от их места работы и проживания (открытое наставничество);
- создание материалов мониторинга оценки эффективности осуществления персонализированных программ наставничества;
- увеличение доли педагогов, вовлеченных в процесс наставничества;
- сокращение времени на адаптацию молодого/начинающего педагога в профессиональной среде;
- снижение «текучести» педагогических кадров, закрепление молодых/начинающих педагогов в образовательной организации.

Ожидаемые эффекты от внедрения системы (целевой модели) наставничества:

- повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач;
- построение открытой среды наставничества педагогических работников, партнерского взаимодействия среди всех субъектов наставнической деятельности.

7. Риски внедрения системы (целевой модели) педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации

Среди рисков внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества можно назвать следующие:

- 1) Отсутствие у некоторых педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- создание в образовательной организации среды для развития наставничества с благоприятным психологическим климатом, освещение практик наставничества на

сайте образовательной организации, в социальных сетях и других доступных образовательных ресурсах, получение реальных позитивных результатов от внедрения системы наставничества;

- расширение возможностей профессионального роста педагогов за счет создания сетевого партнерского взаимодействия по различным направлениям наставничества, организация стажировок и др.;

- участие в муниципальных, региональных программах и мероприятиях по наставничеству (конкурсах, грантах, съездах и т.п.), а также в деятельности ассоциаций и профессиональных сообществ педагогических работников;

- рефлексия результатов профессиональной деятельности педагогов, реализующих программы наставничества.

2) Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- разработка системы мотивирования, материальных и нематериальных форм стимулирования, поощрения за конкретные достижения;

- вовлечение большего количества педагогов в наставническую деятельность, в том числе молодых/начинающих педагогов путем развития разнообразных форм наставничества, основанных на идее разделения труда наставников (наставничество, разделенное между несколькими наставниками, по профессиональным затруднениям наставляемого).

3) Низкая мотивация наставников, недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении их функций.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- вертикально-интегрированная система обучения и сопровождения наставников;

- разработка методического обеспечения и диагностического инструментария административно-кураторским корпусом для предоставления его наставнику;

- планирование, распределение и соблюдение обязанностей, четкое формулирование и реализация запросов наставников;

- использование разнообразных форм наставничества, в том числе дистанционных;

- психолого-педагогическая поддержка наставников и наставляемых;

- выстраивание многоуровневой среды наставничества, включающей внутриорганизационный и внеорганизационный контуры.

4) Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя «косным» наставникам и их многолетнему опыту.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- развитие реверсивных форм наставничества;
- вовлечение наставника и наставляемого в инновационные процессы в профессиональной образовательной организации;
- привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;
- привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) – Доступ из СПС Гарант (дата обращения 11.11.2022) – Текст: электронный.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021) – Доступ из СПС Гарант (дата обращения 11.11.2022) – Текст: электронный.

3. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста» – Доступ из СПС Гарант (дата обращения 10.11.2022) – Текст: электронный.

4. Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 г. N 276 с изменениями и дополнениями от 23 декабря 2020 г.) – Доступ из СПС Гарант (дата обращения 10.11.2022) – Текст: электронный.

5. Официальный интернет-портал правовой информации / Положение о региональной системе (целевой модели) наставничества педагогических

работников образовательных организаций (утв. министерством общего и профессионального образования Ростовской области от 05.04.2022 № 7) – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/File/GetImage?documentId=3dbcb289-0480-4c92-ac47-1e92c98eea26&pngIndex=1>(дата обращения: 06.06.2018) – Текст: электронный.

6. Письмо Минпросвещения России N АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N 657 от 21.12.2021 <О направлении Методических рекомендаций> (вместе с "Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях", "Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников") – Доступ из СПС КонсультантПлюс (дата обращения 10.11.2022) – Текст: электронный.

ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации _____ определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества (*далее* – Положение). Разработано в соответствии с нормативной правовой базой в сфере образования и наставничества.

1.2. В Положении используются следующие понятия

Наставник – педагогический работник, назначаемый ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставническая деятельность в образовательной организации.

Наставляемый – участник системы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

Куратор – сотрудник образовательной организации, учреждения из числа ее социальных партнеров (другие образовательные учреждения – школы, вузы, колледжи; учреждения культуры и спорта, дополнительного профессионального образования, предприятия и др.), который отвечает за реализацию персонализированных(ой) программ(ы) наставничества.

Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Форма наставничества – способ реализации системы наставничества через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

Персонализированная программа наставничества – это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на

¹⁸ Приложение 1 из Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08)

устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

1.3. Основными принципами системы наставничества педагогических работников являются:

1) принцип научности - предполагает применение научно-обоснованных методик и технологий в сфере наставничества педагогических работников;

2) принцип системности и стратегической целостности - предполагает разработку и реализацию практик наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов системы образования на федеральном, региональном, муниципальном уровнях и уровне образовательной организации;

3) принцип *легитимности* подразумевает соответствие деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации, региональной нормативно-правовой базе;

4) принцип *обеспечения суверенных прав личности* предполагает приоритет интересов личности и личностного развития педагога в процессе его профессионального и социального развития, честность и открытость взаимоотношений, уважение к личности наставляемого и наставника;

5) принцип *добровольности свободы выбора, учета многофакторности* в определении и совместной деятельности наставника и наставляемого;

6) принцип *аксиологичности* подразумевает формирование у наставляемого и наставника ценностных отношений к профессиональной деятельности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческим ценностям;

7) принцип *личной ответственности* предполагает ответственное поведение всех субъектов наставнической деятельности – куратора, наставника, наставляемого и пр. к внедрению практик наставничества, его результатам, выбору коммуникативных стратегий и механизмов наставничества;

8) принцип *индивидуализации и персонализации* наставничества направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого индивидуальной траектории развития;

9) принцип *равенства* признает, что наставничество реализуется людьми, имеющими равный социальный статус педагога с соответствующей системой прав, обязанностей, ответственности, независимо от ролевой позиции в системе наставничества.

1.4. Участие в системе наставничества не должно наносить ущерба образовательному процессу образовательной организации. Решение об освобождении наставника и наставляемого от выполнения должностных обязанностей для участия в мероприятиях плана реализации персонализированной программы наставничества принимает руководитель образовательной организации в исключительных случаях при условии обеспечения непрерывности образовательного процесса в образовательной организации и замены их отсутствия.

2. Цель и задачи системы наставничества. Формы наставничества

2.1. *Цель* системы наставничества педагогических работников в образовательной организации – реализация комплекса мер по созданию эффективной среды наставничества в образовательной организации, способствующей непрерывному профессиональному росту и самоопределению, личностному и социальному развитию педагогических работников, самореализации и закреплению молодых/начинающих специалистов в педагогической профессии.

2.2. *Задачи* системы наставничества педагогических работников:

- содействовать созданию в образовательной организации психологически комфортной образовательной среды наставничества, способствующей раскрытию личностного, профессионального, творческого потенциала педагогов путем проектирования их индивидуальной профессиональной траектории;

- оказывать помощь в освоении цифровой информационно-коммуникативной среды, эффективных форматов непрерывного профессионального развития и методической поддержки педагогических работников образовательной организации, региональных систем научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

- содействовать участию в стратегических партнерских отношениях, развитию горизонтальных связей в сфере наставничества на уровнях ПОО и региональном;

- способствовать развитию профессиональных компетенций педагогов в условиях цифровой образовательной среды, востребованности использования современных информационно-коммуникативных и педагогических технологий путем внедрения разнообразных, в том числе реверсивных, сетевых и дистанционных форм наставничества;

- содействовать увеличению числа закрепившихся в профессии педагогических кадров, в том числе молодых/начинающих педагогов;

- оказывать помощь в профессиональной и должностной адаптации педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления педагогической деятельности конкретной образовательной организации, ознакомление с традициями и укладом жизни ПОО, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных обязанностей;

- обеспечивать формирование и развитие профессиональных знаний и навыков педагога, в отношении которого осуществляется наставничество;

- ускорять процесс профессионального становления и развития педагога, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- содействовать в выработке навыков профессионального поведения педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально-этическим принципам, а также требованиям, установленным законодательством;

- знакомить педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе, направленными на развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них должностные обязанности, повышать свой профессиональный уровень.

2.3. В образовательной организации применяются разнообразные формы наставничества («педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент», «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации» и другие) по отношению к наставнику или группе наставляемых. Применение форм наставничества выбирается в зависимости от цели персонализированной программы наставничества педагога, имеющихся профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющихся кадровых ресурсов. Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.

Виртуальное (дистанционное) наставничество – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

Наставничество в группе – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек).

Краткосрочное или целеполагающее наставничество – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

Реверсивное наставничество – профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса.

Ситуационное наставничество – наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль

наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

Скоростное наставничество – однократная встреча наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – наставляемый» («равный – равному»).

Традиционная форма наставничества («один-на-один») – взаимодействие между более опытным и начинающим работником в течение определенного продолжительного времени. Обычно проводится отбор наставника и наставляемого по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др.

Форма наставничества «учитель – учитель» – способ реализации целевой модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары «учитель-профессионал – учитель, вовлеченный в различные формы поддержки и сопровождения».

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – учитель» способ реализации целевой модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары «руководитель образовательной организации – учитель», нацеленную на совершенствование образовательного процесса и достижение желаемых результатов руководителем образовательной организации посредством создания необходимых организационно-педагогических, кадровых, методических, психолого-педагогических условий и ресурсов.

3. Организация системы наставничества

3.1. Наставничество организуется на основании приказа руководителя образовательной организации «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации».

3.2. Педагогический работник назначается наставником с его письменного согласия приказом руководителя образовательной организации.

3.3. Руководитель образовательной организации:

- осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- издает локальные акты образовательной организации о внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества и организации наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- утверждает куратора реализации программ наставничества, способствует отбору наставников и наставляемых, а также утверждает их;

- утверждает Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации¹⁹;

- издает приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью;

- способствует созданию сетевого взаимодействия в сфере наставничества, осуществляет контакты с различными учреждениями и организациями по проблемам наставничества (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.);

- способствует организации условий для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, аккумуляции и распространения лучших практик наставничества педагогических работников.

3.4. Куратор реализации программ наставничества:

- назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя;

- своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;

- предлагает руководителю образовательной организации для утверждения состава методического объединения/совета наставников ПОО (при необходимости его создания);

- разрабатывает Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- совместно с системным администратором ведет банк (персонифицированный учет) наставников и наставляемых, в том числе в цифровом формате с использованием ресурсов Интернета – официального сайта образовательной организации/страницы, социальных сетей;

- формирует банк индивидуальных/групповых персонализированных программ наставничества педагогических работников, осуществляет описание наиболее успешного и эффективного опыта совместно со методическим советом наставников и системным администратором;

- осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;

¹⁹ Приложение 2 – Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации

- организует повышение уровня профессионального мастерства наставников, в том числе на стажировочных площадках в других ПОО с привлечением наставников из других образовательных организаций;

- курирует процесс разработки и реализации персонализированных программ наставничества;

- организует совместно с руководителем образовательной организации мониторинг реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- осуществляет мониторинг эффективности и результативности реализации системы наставничества в образовательной организации, оценку вовлеченности педагогов в различные формы наставничества и повышения квалификации педагогических работников, формирует итоговый аналитический отчет о реализации системы наставничества, реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников;

- фиксирует данные о количестве участников персонализированных программ наставничества в формах статистического наблюдения (совместно с системным администратором).

3.5. Методическое объединение наставников/комиссия/совет (при его наличии):

- совместно с куратором принимает участие в разработке локальных актов и информационно-методического сопровождения в сфере наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- ведет учет сведений о молодых/начинающих специалистах и иных категориях наставляемых и их наставниках; помогает подбирать и закрепляет пары (группы) наставников и наставляемых по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников и т.п.);

- разрабатывает, апробирует и реализует персонализированные программы наставничества, содержание которых соответствует запросу отдельных педагогов и групп педагогических работников;

- принимает участие в разработке методического сопровождения разнообразных форм наставничества педагогических работников;

- осуществляет подготовку участников персонализированных программ наставничества к мероприятиям: конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т.д.;

- осуществляет организационно-педагогическое, учебно-методическое, обеспечение реализации персонализированных программ наставничества в образовательной организации;

- участвует в мониторинге реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников;
- является открытой площадкой для осуществления консультационных, согласовательных функций и функций медиации;
- совместно с руководителем образовательной организации, куратором реализации программ наставничества участвует в разработке материальных и нематериальных стимулов поощрения наставников;
- принимает участие в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников, информационном сопровождении персонализированных программ наставничества на сайте (специализированной странице сайта) образовательной организации и социальных сетях (совместно с куратором и системным администратором).

4. Права и обязанности наставника

4.1. Права наставника:

- привлекать для оказания помощи наставляемому других педагогических работников образовательной организации с их согласия;
- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела наставляемого или получать другую информацию о лице, в отношении которого осуществляется наставничество;
- обращаться с заявлением к куратору и руководителю образовательной организации с просьбой о сложении с него обязанностей наставника;
- осуществлять мониторинг деятельности наставляемого в форме личной проверки выполнения заданий.

4.2. Обязанности наставника:

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации, региональными и локальными нормативными правовыми актами образовательной организации при осуществлении наставнической деятельности;
- находиться во взаимодействии со всеми структурами образовательной организации, осуществляющими работу с наставляемым по программе наставничества (предметные кафедры, психологические службы, школа молодого педагога, методический (педагогический) совет и пр.);
- осуществлять включение молодого/начинающего специалиста в общественную жизнь коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора, в т.ч. и на личном примере;
- создавать условия для созидания и научного поиска, творчества в педагогическом процессе через привлечение к инновационной деятельности;
- содействовать укреплению и повышению уровня престижности преподавательской деятельности, организуя участие в мероприятиях для молодых/начинающих педагогов различных уровней (профессиональные конкурсы, конференции, форумы и др.);

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия;

- рекомендовать участие наставляемого в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.

5. Права и обязанности наставляемого

5.1. Права наставляемого:

- систематически повышать свой профессиональный уровень;
- участвовать в составлении персонализированной программы наставничества педагогических работников;

- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями, профессиональной деятельностью;

- вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию персонализированных программ наставничества педагогических работников образовательной организации;

- обращаться к куратору и руководителю образовательной организации с ходатайством о замене наставника.

5.2. Обязанности наставляемого:

- изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иные федеральные, региональные, муниципальные и локальные нормативные правовые акты, регулирующие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;

- реализовывать мероприятия плана персонализированной программы наставничества в установленные сроки;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации;

- знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в образовательной организации;

- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;

- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;- устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения;

- проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;

- учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

6. Процесс формирования пар и групп наставников и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество

6.1. Формирование наставнических пар (групп) осуществляется по основным критериям:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;
- у наставнической пары (группы) должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно взаимодействовать в рамках программы наставничества.

6.2. Сформированные на добровольной основе с непосредственным участием куратора, наставников и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, пары/группы утверждаются приказом руководителя образовательной организации.

7. Завершение персонализированной программы наставничества

7.1. Завершение персонализированной программы наставничества происходит в случае:

- завершения плана мероприятий персонализированной программы наставничества в полном объеме;
- по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
- по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).

7.2. Изменение сроков реализации персонализированной программы наставничества педагогических работников.

По обоюдному согласию наставника и наставляемого/наставляемых педагогов возможно продление срока реализации персонализированной программы наставничества или корректировка ее содержания (например, плана мероприятий, формы наставничества).

8. Условия публикации результатов персонализированной программы наставничества педагогических работников на сайте образовательной организации

8.1. Для размещения информации о реализации персонализированной программы наставничества педагогических работников на официальном сайте образовательной организации создается специальный раздел (рубрика).

На сайте размещаются сведения о реализуемых персонализированных программах наставничества педагогических работников, базы наставников и наставляемых, лучшие кейсы персонализированных программ наставничества педагогических работников, федеральная, региональная и локальная нормативно-правовая база в сфере наставничества педагогических работников, методические

рекомендации, новости и анонсы мероприятий и программ наставничества педагогических работников в образовательной организации и др.

8.2. Результаты персонализированных программ наставничества педагогических работников в образовательной организации публикуются после их завершения.

9. Заключительные положения

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения руководителем образовательной организации и действует бессрочно.

9.2. В настоящее Положение могут быть внесены изменения и дополнения в соответствии с вновь принятыми законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации и вновь принятыми локальными нормативными актами образовательной организации.

**ПРИМЕРНАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА (ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ)
ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛОЖЕНИЯ О СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

№	Наименование этапа	Содержание деятельности и примерный план мероприятий ²¹
1.	Подготовка условий для реализации системы наставничества	<p>Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в профессиональной образовательной организации» (Приложение 1 - Положение о системе наставничества педагогических работников в профессиональной образовательной организации, Приложение 2 – Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в профессиональной образовательной организации). – приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью. – подготовка персонализированных программ наставничества – при наличии в организации наставляемых.
2.	Формирование банка наставляемых	<ul style="list-style-type: none"> 1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов. 2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.
3.	Формирование банка наставников	<ul style="list-style-type: none"> 1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества. 2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.
4.	Отбор и обучение	<ul style="list-style-type: none"> 1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для <i>конкретной</i> персонализированной программы наставничества педагога/группы педагогов. 2) Обучение наставников для работы с наставляемыми: <ul style="list-style-type: none"> - подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности; - проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников.

²⁰ Приложение 2 из Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (утв. Минпросвещения РФ совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки РФ от 21.12.2022 АЗ-1128/08)

²¹Содержание учитывает потребности образовательной организации, наставников и наставляемых, региональный опыт.

5.	Организация и осуществление работы наставнических пар/групп	1) Формирование наставнических пар/групп. 2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы. 3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников.
6.	Завершение персонализированных программ наставничества	1) Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование); 2) Проведение конференции или семинара в ПОО. 3) Проведение итогового мероприятия (круглого стола) по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества.
7.	Информационная поддержка системы наставничества	Освещение мероприятий Дорожной карты осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и социальных сетях, по возможности на региональном уровне