**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ**

**СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА**

**ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

**В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**2021 год**

# СОДЕРЖАНИЕ

**Аннотация 3**

1. **Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях 5** 
   1. Методологические основы и ключевые положения системы (целевой модели) наставничества 5
   2. Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества 7
2. **Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации 8** 
   1. Кадровые условия и ресурсы8
   2. Организационно-методические и организационно- педагогические условия и ресурсы9
   3. Материально-технические условия и ресурсы9 2.4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и 10

стимулирование

2.5. Психолого-педагогические условия 11

1. **Структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации** **11** 
   1. Внутренний контур: образовательная организация 12
   2. Внешний контур: региональный уровень 14
   3. Внешний контур: федеральный уровень 16 **IV. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации и возможные риски** **17**

**Приложение**

«МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических **20** работников»

# АННОТАЦИЯ

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – Система) в рамках

национального проекта «Образование» (с учетом изменений и дополнений 2020 и 2021 гг.).

Одним из ключевых направлений создания Системы является **развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников** общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Наставничество как социально-педагогическое явление существует в российском образовании с XIX века. В современной России существуют разнообразные практики наставничества педагогических работников, в которых сочетаются традиционные и инновационные черты.

**Главная проблема наставничества в образовании на сегодняшний день – неопределенность его концептуально-методологического и нормативного правового статуса**, что существенно затрудняет его «превращение» в широкое социально-педагогическое явление. Наставничество в образовании развивается преимущественно как волонтерское движение. Существует реальная потребность его трансформации в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании.

Одним из путей разрешения данного противоречия является разработка и внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. **Система (целевая модель) наставничества включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством**, нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», а также в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»[[1]](#footnote-1).

***Срок внедрения*** системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации – конец 2022 года.

Формула расчета: N=A/B\*100% где:

N – доля образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, процент;

1. – количество образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, единиц;

Образовательная организация признается реализующей систему наставничества педагогических работников при наличии документов образовательной организации, утверждающих положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

1. – количество образовательных организаций в субъекте Российской

Федерации в соответствии с формой федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования», единиц.

**Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования предназначена в первую очередь для органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования. Она позволит встроить существующие на региональном и муниципальном уровне практики наставнической деятельности в единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров,** разработанную на федеральном уровне, а также окажет практическую помощь в нормотворческой деятельности с учетом региональной специфики и потребностей конкретных образовательных организаций. **Помимо этого, система (целевая модель) наставничества позволит скоординировать развитие практик наставничества с внедрением новой квалификационной категории «педагог-наставник».**

Система (целевая модель) наставничества также может быть использована для образовательных организаций высшего образования (профессорскопреподавательского состава и сотрудников), подведомственных Министерству просвещения Российской Федерации, системы среднего профессионального образования (СПО), центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), организаций системы дополнительного профессионального (педагогического) образования (ИРО/ИПК), стажировочных площадок, которые разрабатывают и реализуют образовательные программы обучения наставников, тьюторского сопровождения наставников и наставляемых.

При разработке системы (целевой модели) наставничества учитывались положения 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.

Система (целевая модель) наставничества имеет двухконтурную структуру при участии федерального, регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности.

Методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях[[2]](#footnote-2)с включенным Примерным положением о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации окажут практическую помощь руководителям, административным и педагогическим работникам образовательных организаций в определении наиболее оптимальных форм, видов наставничества педагогических работников, в разработке необходимых локальных нормативных правовых актов по развитию системы наставничества, в организации профессиональной активности соответствующих субъектов образовательной деятельности.

**I. Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях**

**1.1. Методологические основы и ключевые положения системы (целевой модели) наставничества**

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

Педагогическими работниками являются работники образовательных организаций, перечисленные в постановлении Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества 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, включающую 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.

**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).

**Наставничество как мера поддержки молодых специалистов** гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу впервые, содействием в трудоустройстве, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя. При заключении коллективных договоров целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи, содержащие в том числе положения по закреплению за ними наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемыми коллективными договорами.

Важнейшей **особенностью системы наставничества является** то, что она носит **точечный, индивидуализированный и персонализированный характер**, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов (наставник и наставляемый самостоятельно решают, сколько времени потратить на изучение тех или иных вопросов и какая глубина их проработки нужна).

**Характерными особенностями** системы наставничества являются:

‒ субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;

‒ личностноориентированная направленность;

‒ выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах всей страны, региона, муниципалитета;

‒ 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.

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников имеет свои особенности для образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования, обусловленные различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов.

Система (целевая модель) наставничества в системе общего образования ориентирована на реализацию федерального проекта «Современная школа», в системе дополнительного образования – на реализацию федерального проекта «Успех каждого ребенка», в системе среднего профессионального образования – на реализацию федерального проекта «Молодые профессионалы», что выражается в различных направлениях деятельности, результатах и показателях.

Система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость **совместной деятельности** наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии должно стать наиболее перспективной технологией наставничества.

**1.2. Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества**

**Цель системы (целевой модели) наставничества** – **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.

**Задачи системы (целевой модели) наставничества:**

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

‒ *обеспечивать соответствующую помощь* в формировании межшкольной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив;

‒ *оказывать методическую помощь*в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в образовательных

организациях;

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

Система (целевая модель) наставничества основывается на следующих **принципах**:

‒ *принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов* предполагает приоритет и уважение интересов личности и личностного развития педагогов, добровольность их участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса педагогических работников, независимо от ролевой позиции в системе наставничества;

‒ *принцип индивидуализации и персонализации* направлен на признание способности личности к саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности; на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития;

‒ *принцип вариативности* предполагает возможность образовательных организаций выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества;

‒ *принцип системности и стратегической целостности* предполагает разработку и реализацию системы (целевой модели) наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

**II. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

Система (целевая модель) наставничества является совокупностью условий, ресурсов, процессов, механизмов, инструментов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательной организации персонализированных программ наставничества педагогических работников.

Под условиями понимаются те факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, которые существенно влияют на различные аспекты ее результативности. Те условия, которые непосредственно задействованы в системе (целевой модели) наставничества, являются ее ресурсами, необходимыми для реализации персонализированных программ наставничества.

**2.1. Кадровые условия и ресурсы**

Кадровые условия предполагают наличие в 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,

профессионального взаимодействия с коллегами; **педагога-психолога,** в фокусе которого находятся личности наставника и наставляемого, организация и психологическое сопровождение их взаимодействия.

**2.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы**

Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы реализации системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации включают:

* подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;
* разработку персонализированных программ наставнической

деятельности;

* оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества;
* цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;
* изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;
* координирование вертикальных и горизонтальных связей

в управлении наставнической деятельностью;

* нормотворческую, учебно-методическую, научно-методическую, информационно-аналитическую деятельность региональных ЦНППМ, стажировочных площадок, сетевых сообществ, педагогических ассоциаций и т.д., направленную на поддержку наставничества педагогических работников в образовательных организациях; - осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

**2.3. Материально-технические условия и ресурсы**

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.

## 2.4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и стимулирование

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

***Материальное (денежное) стимулирование*** предполагает возможность образовательным организациям коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе регионального уровня определять размеры выплат компенсационного характера, установленные работнику за реализацию наставнической деятельности;

***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 органов государственной власти различных уровней 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.

На региональном уровне для популяризации роли наставника и повышения его статуса рекомендуются такие меры, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на региональном и федеральном уровнях; проведение конкурсов профессионального мастерства и т.д.; организация сообществ (ассоциаций) наставников, проведение конкурсов на лучшего наставника муниципалитета (региона/Российской Федерации) с вручением премий.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности педагогических работников носят ***вариативный характер*** и зависят от конкретных условий. Если возможности социокультурного окружения не позволяют полноценно мотивировать и стимулировать наставническую деятельность, образовательная организация может принять участие в региональных, федеральных или международных грантовых программах, поддерживающих развитие системы наставничества.

Среди стимулирующих мер общегосударственного значения можно выделить одну из государственных наград 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». Им награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций.

Также в качестве меры стимулирующего характера можно отметить 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 заслуги в сфере молодежной политики.

**2.5. 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 рефлексивноценностного 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.

**III. Структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

Система (целевая модель) наставничества педагогических работников представляет собой не только совокупность условий, ресурсов, процессов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательной организации персонализированных программ наставничества педагогических работников, но и обязательное наличие **структурных компонентов и механизмов**.

Все структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества распределяются на два контура: **внутренний (контур образовательной организации) и внешний по отношению к ней.** Это **инвариантная** составляющая модели, т.е. неизменная, присущая всем образовательным организациям, которые реализуют систему (целевую модель) наставничества педагогических работников.

Во **внутреннем контуре** концентрируются структурные компоненты, позволяющие непосредственно реализовывать систему (целевую модель) наставничества в образовательной организации и отвечающие за успешность ее реализации.

На **внешнем контуре** представлены структурные компоненты различных уровней управления образования, которые способствуют реализации системы

(целевой модели) наставничества.

Граница между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего контура представляется довольно подвижной, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы. Далеко не в каждой образовательной организации имеется необходимый кадровый потенциал. Поэтому ряд структурных компонентов системы (целевой модели) может быть вынесен на внешний контур.

**3.1. Внутренний контур: образовательная организация**

**Образовательная организация**

1. Издает локальные акты о внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества, принимает Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожную карту по его реализации и другие документы.
2. Организует контакты с различными структурами по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.).
3. Осуществляет организационное, учебно-методическое, материальнотехническое, инфраструктурное обеспечение системы (целевой модели)

наставничества.

1. Создает условия по координации и мониторингу реализации системы (целевой модели) наставничества.

**Общие руководство** и контроль за организацией и реализацией системы (целевой модели) наставничества осуществляет **руководитель образовательной**

**организации**.

В зависимости от особенностей работы образовательной организации

и от количества наставников/наставляемых могут создаваться структуры либо определяться ответственные лица, например, куратор реализации программ наставничества, который назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя.

**Куратор реализации программ наставничества**:

* своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых[[3]](#footnote-3);
* организовывает разработку персонализированных программ

наставничества;

* осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы (целевой модели) наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы (целевой модели) наставничества;
* осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
* принимает (совместно с системным администратором) участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество» на официальном сайте общеобразовательной организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.);
* инициирует публичные мероприятия по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

Куратор реализации программ наставничества работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией или территориальной

профсоюзной организацией (комиссией по зарплате и нормированию труда).

**Методическое объединение (МО) /совет наставников**

Методическое объединение/совет наставников образовательной организации – общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательной организации в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества. Руководитель совета наставников может входить в созданные общественные советы наставников.

***Цель деятельности МО наставников***: осуществление текущего руководства реализацией персонализированных программ наставничества.

***Задачи деятельности МО наставников***:

 принимать участие в разработке локальных актов и иных документов образовательной организации в сфере наставничества педагогических работников

(совместно с первичной или территориальной профсоюзной организацией);

 принимать участие в разработке и апробации персонализированных программ наставничества педагогических работников;

 помогать подбирать и закреплять 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, работа с родителями, связь с системой

дополнительного образования и т.п.);

 анализировать результаты диагностики профессиональных затруднений и вносить соответствующие корректировки в персонализированные программы наставничества;

 осуществлять подготовку участников персонализированных программ наставничества к конкурсам профессионального мастерства, форумам, научнопрактическим конференциям, фестивалям и т.д.;

 осуществлять организационно-педагогическое, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное/логистическое обеспечение реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников в образовательной организации;

 участвовать в мониторинговых и оценочных процедурах хода

реализации персонализированных программ наставничества;

 являться переговорной площадкой, осуществлять консультационные, согласовательные и арбитражные функции;

 участвовать в разработке системы поощрения (материального

и нематериального стимулирования) наставников и наставляемых;

 участвовать в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников.

**3.2. Внешний контур: региональный уровень**

**1. Региональный институт развития образования/институт повышения квалификации (далее – ИРО/ИПК)**

Оказывают содействие при внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества на региональном уровне по вопросам:

 информационно-аналитического, научно-методического, учебнометодического сопровождения реализации дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации) по направлению «Наставничество педагогических работников в образовательных организациях» и др.;

 проведения курсов повышения квалификации для специалистов стажировочных площадок по вопросам внедрения системы наставничества;

 организации деятельности профессиональных сообществ педагогических работников (ассоциаций) на региональном и/или федеральном уровне на основе информационно-коммуникационных технологий.

**2. Центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР)**

***Цель деятельности***: осуществление тьюторского сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) педагогических работников в образовательных организациях.

***Задачи деятельности*** ЦНППМ ПР:

 формировать систему методического сопровождения освоения программ дополнительного профессионального педагогического образования с использованием индивидуальных образовательных маршрутов на основе

выявленных дефицитов профессиональных компетенций, в том числе

с применением сетевых форм реализации программ;

 облегчать перенос приобретенных (усовершенствованных)

профессиональных компетенций в ежедневную педагогическую практику;

 выявлять, систематизировать, отбирать и диссеминировать новые рациональные и эффективные практики наставничества.

Тьюторство является одним из элементов системы наставничества, формой сопровождения профессионального развития педагогического работника.

*Тьютор ЦНППМ ПР –* штатный или внештатный сотрудник Центра, обеспечивающий персональное сопровождение педагогических работников в системе общего, среднего профессионального и дополнительного образования. Он принимает активное участие в процессе повышения квалификации (освоения содержания программ дополнительной профессиональной переподготовки) и роста педагогического мастерства педагогов. Тьютор оказывает методическую помощь при разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов с учетом выявленных дефицитов профессиональных компетенций педагогического работника. Он обеспечивает содержательное адресное сопровождение образовательного процесса, работает по направлениям педагогической деятельности педагога во взаимосвязи с кураторами реализации персонализированных программ наставничества.

Сопровождение индивидуального образовательного маршрута педагога может входить в функциональные обязанности тьютора, который должен владеть содержанием программ федерального реестра, находящимся в зоне его профессиональной компетентности, в регионе проживания, в образовательных организациях других субъектов Российской Федерации, а также в открытом образовательном пространстве; знать о «точках роста» в региональной системе образования, которые могут стать эффективным ресурсом профессионального развития педагога, об имеющихся стажировочных площадках, ресурсах неформального и информального образования (педагогические сообщества, клубы, конференции, ярмарки инноваций и др.), которые могут быть предложены в дорожной карте в рамках реализации индивидуального образовательного маршрута.

***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.

***Алгоритм*** разработки индивидуального образовательного маршрута как образовательной технологии предусматривает следующие позиции.

1. ***Самоопределение (саморефлексия) педагога*** – описание идеального, желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала в целях предотвращения «слепого» копирования чужого опыта.
2. ***Диагностика (самодиагностика) достижений, достоинств и личностных ресурсов педагога*** в педагогическом контексте конкретной 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.
3. ***Диагностика (самодиагностика) профессиональных затруднений и дефицитов*** в педагогическом контексте конкретной 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);

1. ***Составление дорожной карты*** ИОМ, включающей:

а) график обучения по программам дополнительного профессионального

образования;

б) осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;

в) участие в разработке и реализации инновационных программ и педагогических проектов; исследовательская деятельность, которая становится необходимой частью профессии;

г) комплекс и последовательность конкретных мер и мероприятий в целях

достижения желаемого результата.

1. ***Реализация дорожной карты*** (фиксируются достижения педагога по каждому из мероприятий в виде конкретного педагогического продукта (пакет педагогических диагностик, методические рекомендации, технологии, методики, разработки занятий, сценарии воспитательных мероприятий и т.д.), а также отражается субъективное отношение к достигнутым результатам.
2. ***Корректировка дорожной карты*** (параллельно с ее реализацией) – дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной общеобразовательной организации.
3. ***Рефлексивный анализ эффективности ИОМ*** (самооценка как способ обучения, рефлексия процесса достижения и достигнутых результатов по каждому из дефицитов, рефлексия степени приближения к желаемому образу педагогапрофессионала).

ИОМ педагога должен быть рассчитан не на простой прирост знаний, умений, навыков, компетенций, а на главное приобретение педагогического работника – осмысление своего личностного потенциала, мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

**3.3. Внешний контур: федеральный уровень**

**1. ФГАОУ ДПО «Академия Министерства просвещения Российской Федерации»**

***Цель деятельности***: разработка и сопровождение применения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

***Задачи деятельности***:

 осуществлять информационно-методическую поддержку реализации системы (целевой модели), включая создание и ведение информационного ресурса, посвященного наставничеству педагогических работников;

 проводить апробацию и осуществлять сопровождение школ,

реализующих систему (целевую модель) наставничества на всех этапах внедрения;

 выполнять функции федерального оператора реализации системы (целевой модели) наставничества при ее внедрении во всех субъектах Российской Федерации;

 вести федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования (далее – ФРОП ДППО), в том числе по наставничеству;

 проводить различные мероприятия (вебинары, конференции)

по внедрению системы (целевой модели) наставничества и методической поддержки системы наставничества в целом.

***2.* Федеральные центры научно-методического сопровождения**

**педагогов (созданные на базе организаций высшего образования)**

***Цель деятельности***: проведение фундаментальных и прикладных исследований, трансфер научных достижений и передовых педагогических технологий в сферу образования. ***Задачи деятельности:***

 способствовать упрочению связей между системой высшего педагогического образования и системами общего, профессиональногои дополнительного образования;

 разрабатывать необходимое научно-методическое и учебно-

методическое сопровождение формы наставничества «педагог вуза (колледжа) – молодой педагог общеобразовательной организации»;

 разрабатывать персонализированные программы наставничества для молодых специалистов, для педагогов со значительным стажем работы и реализовывать их на курсах повышения квалификации на базе вуза.

**IV. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации и возможные риски**

Внедрение и реализация системы (целевой модели) наставничества будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в части поддержки педагогов «на местах». В результате внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества будет создана эффективная среда наставничества, включающая:

 непрерывный профессиональный рост, личностное развитие

и самореализацию педагогических работников;

 рост числа закрепившихся в профессии молодых/начинающих

педагогов;

 развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;

 методическое сопровождение системы наставничества образовательной организации;

 цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;

 обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно **рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.**

1. **Мониторинг процесса реализации персонализированной программы наставничества**, который оценивает:

− результативность реализации персонализированной программы

наставничества и сопутствующие риски;

− эффективность реализации образовательных и культурных проектов совместно с наставляемым;

− процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;

− динамику успеваемости обучающихся;

− динамику участия обучающихся в олимпиадах;

− социально-профессиональную активность наставляемого и др.

1. **Мониторинг влияния персонализированной программы наставничества на всех ее участников.**

Результатом успешной реализации персонализированной программы наставничества может быть признано:

− улучшение образовательных результатов и у наставляемого, и у

наставника;

− повышение уровня мотивированности и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;

− степень включенности наставляемого в инновационную деятельность школы;

− качество и темпы адаптации молодого/менее опытного/сменившего место работы специалиста на новом месте работы;

− увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.

При внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях *возможны следующие риски*[[4]](#footnote-4).

1. Отсутствие у части педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.
2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.
3. Низкая мотивация наставников.
4. Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.
5. Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя «косным» наставникам и их многолетнему опыту.
6. Низкая степень взаимодействия всех элементов двухконтурной структуры системы (целевой модели) наставничества.

Приложение

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**ПО РЕАЛИЗАЦИИ**

**СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА**

**ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

**2021 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение 4**

1. **Нормативное правовое и организационно-методическое**

**обеспечение внедрения (применения) системы (целевой**

**модели) наставничества педагогических работников в**

**образовательных организациях 4**

* 1. **Нормативное правовое обеспечение внедрения**

**(применения) системы (целевой модели) наставничества 4**

* 1. **Нормативное правовое и организационно-методическое**

**обеспечение внедрения (применения) системы (целевой**

**модели) в рамках образовательной организации 7**

* + 1. Локальные нормативные правовые акты, обеспечивающие

внедрение (применение) системы (целевой модели) 7

наставничества

* + 1. Организационно-методическое и информационно-

методическое обеспечение внедрение (применение) системы 8

(целевой модели)

1. **Внедрение (применение) системы (целевой модели) 9**

**наставничества в образовательных организациях**

* 1. **Основные этапы внедрения (применения) и реализации**

**системы (целевой модели) педагогических работников в 9**

**образовательной организации**

* 1. **Подбор и формирование пар «наставник – 10**

**наставляемый»**

* + 1. Кто может быть наставником? 11
    2. Требования к компетенциям наставника 11
    3. Кто может быть наставляемым? 13
  1. **Основные подходы к организации взаимодействия**

**«наставник** – **наставляемый» 14**

1. **Формы и виды наставничества педагогических**

**работников в образовательных организациях общего,**

**среднего профессионального, дополнительного образования 15**

* 1. **Формы наставничества педагогических работников**

**образовательных организаций 15**

* + 1. Форма наставничества «педагог–педагог» 16
    2. Форма наставничества «руководитель образовательной

организации–педагог» 17

* + 1. Форма наставничества «работодатель – студент

педагогического вуза/колледжа» 18

* + 1. Форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой

педагог образовательной организации» 20

* + 1. Форма наставничества «социальный партнер – педагог

образовательной организации» 21

* + 1. Результаты применения разнообразных форм

наставничества 23

* 1. **Виды наставничества педагогических работников в**

**образовательной организации 23**

1. **Завершение персонализированной программы**

**наставничества педагогических работников. Оценка ее**

**результативности и эффективности 24**

* 1. **Условия завершения персонализированной программы**

**наставничества 24**

* 1. **Оценка результативности и эффективности реализации**

**персонализированной программы наставничества 25**

1. **Оценка результативности внедрения (применения)**

**системы (целевой модели) наставничества 27**

1. **Риски внедрения (применения) системы (целевой модели)**

**наставничества педагогических работников в**

**образовательных организациях и пути их минимизации 28**

**Приложение 1** Примерное положение о системе наставничества

педагогических работников в образовательной организации **30**

**Приложение 2** Примерная дорожная карта (план мероприятий)

по реализации Положения о системе наставничества

педагогических работников в образовательной организации **40**

# Введение

Настоящие методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях разработаны с целью оказания практической помощи в организации системы наставничества педагогов в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования.

Методические рекомендации обеспечивают образовательные организации инструментарием по внедрению и применению системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях, определяют виды и формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества, методику организации наставничества

в образовательных организациях.

Методические рекомендации позволят ***руководящим и административным работникам*** образовательных организаций:

− использовать необходимое нормативное правовое и разработать организационно-правовое обеспечение для внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

− выработать унифицированные подходы к организации и использованию технологии наставничества в отношении педагогических работников образовательных организаций;

− инициировать процесс наставничества педагогических работников в образовательных организациях на новом этапе развития отечественного образования.

При внедрении и применении в соответствии с методическими рекомендациями системы (целевой модели) наставничества в субъектах Российской Федерации могут вноситься дополнения с учетом региональной специфики и имеющейся нормативной правовой базы в сфере наставничества педагогических работников, кадрового потенциала образовательной организации и наработанного опыта реализации наставничества педагогов.

На основе методических рекомендаций образовательные организации могут разрабатывать собственные рекомендации, положения, программы по организации и развитию системы (целевой модели) наставничества педагогических работников.

1. **Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях**

**1.1. Нормативное правовое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества**

Ввиду отсутствия в настоящее время разработанных правовых механизмов организации наставничества педагогических работников в системе образования и 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 законодательством.

Так, в соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации[[5]](#footnote-5)[[6]](#footnote-6) 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 работника[[7]](#footnote-7). 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; 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](consultantplus://offline/ref=18BAC71D197E840CFB0E1F06B74EB787F7C2383FFC87324E6E1253755857E9EB252ACAE4604FCCD43A14A872CE1031B96E9F7FF6E7456C88w1E5N) 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 Особенностей 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 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 № 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.

**1.2. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение реализации системы (целевой модели) наставничества в рамках образовательной организации**

1.2.1. Локальные нормативные правовые акты, обеспечивающие реализацию системы (целевой модели) наставничества

**Реализация системы (целевой модели)** наставничества педагогических работников в образовательных организациях **предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации** в сфере наставничества[[8]](#footnote-8).

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 организации[[9]](#footnote-9), Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации[[10]](#footnote-10)).
* Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью**[[11]](#footnote-11)**.

Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, *с ИПК, ИРО*, ЦНППМ ПР в регионе*,*

* *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.

1.2.2. Организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение реализации системы (целевой модели) наставничества

***Организационно-методическое обеспечение*** реализации системы (целевой модели) наставничества в 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;

 повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования, в том числе возможно на базе ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» и/или по программам соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДППО;

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

 разработка методических материалов для наставника и наставляемого;

 разработка планов участия в межшкольных 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.

**Персонализированная программа наставничества** педагогических работников в образовательных организациях:

‒ является краткосрочной (от 3 месяцев до 1 года, при необходимости может быть продлена);

‒ создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;

‒ разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой (возможно, в присутствии 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 образовательной организации (научнотеоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психологопедагогические (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.

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

**2.1. Основные этапы внедрения (применения) 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* (применения) 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 (применения) системы (целевой модели) наставничества, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

*Мониторинг внедрения (применения)* понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения системы (целевой модели) наставничестваи/или отдельных ее элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке качества процесса реализации персонализированных программ наставничества, в оценке личностнопрофессиональных изменений наставника и наставляемого (мотивационноличностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальная активность, динамика образовательных результатов обучающихся).

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

**2.2. 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.

2.2.1. Кто может быть наставником?

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 своему предмету вне зависимости от контингента детей;

‒ 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 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.

Нередки случаи, особенно в образовательных организациях с низкими образовательными результатами и находящимися в неблагоприятных социокультурных условиях, во многих сельских и удаленных школах, когда педагоги, удовлетворяющие данным профессиональным характеристикам, отсутствуют или их недостаточно. В этом случае наставником может стать педагог из другой образовательной организации, работающий в другом муниципальном образовании или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе.

2.2.2. Требования к компетенциям наставника

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 со школой, с расположением учебных классов, 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.

У наставника, помимо соответствующих обязанностей, имеются и соответствующие права:

 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 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.

2.2.3. Кто может быть наставляемым?

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.

**2.3. 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», личностно 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 образовательными организациями, педагогическими вузами и организациями СПО,

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.

1. **Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования**

* 1. **Формы наставничества педагогических работников**

*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.

В образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования 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 образовательных организаций СПО и дополнительного образования (далее – ДО).***

3.1.1. Форма наставничества «педагог–педагог»

Форма наставничества «педагог – педагог» применяется во всех образовательных организациях общего образования, СПО и ДО. В рамках этой формы 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.***

1. 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.). Здесь подходит и модель ментора, и модель наставника, который является «другом, товарищем и братом», и модель учителя, когда на первый план выводит не столько перечень необходимых для освоения компетенций и предметных знаний, сколько воодушевляющий и вдохновляющий пример успешного наставника. Наставник учит преодолевать препятствия, внушает наставляемому веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы. 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.

1. 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 школы» 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 подчеркнули бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.
2. 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. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в школе, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника или даже наставника наставников на региональном уровне (во внешнем контуре).
3. Взаимодействие *«опытный предметник – неопытный предметник»*, которое является наименее конфликтным и противоречивым. В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (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 изучаемого предмета, привлечение его к написанию статей в научнометодические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету. В случае успеха наставнической деятельности наставляемый сможет сосредоточиться на развитии олимпиадного движения в образовательной организации, муниципалитете, регионе, на подготовке обучающихся к участию в ОГЭ/ЕГЭ по предмету; на организации взаимодействия с научным сообществом.

Особую роль в форме наставничества «педагог–педагог» *в перспективе* будут играть педагоги, имеющие квалификационную категорию «педагогнаставник», «педагог-методист»[[13]](#footnote-13). Одно из необходимых условий присвоения педагогу квалификационной категории «педагог-наставник» - многолетнее продуктивное участие в реализации персонализированных программ наставничества.

3.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог» применима во всех образовательных организациях общего образования, СПО и ДО.

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя[[14]](#footnote-14) 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;

 повышение престижа и укрепление позитивного имиджа школы 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.

3.1.3. 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»)

Данная форма наставничества в наибольшей степени применима для общеобразовательных организаций, отчасти – для образовательных организаций систем СПО и ДО.

В форме наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» речь идет о будущем педагоге, а в данный момент – студенте педагогического вуза или организации СПО, который проходит педагогическую практику в образовательной организации[[15]](#footnote-15) 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[[16]](#footnote-16) 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 прохождения практики студента, в которой будут учтены следующие моменты.

− Студент параллельно с теоретической частью преподавания предмета в вузе/колледже постигает на практике методику преподавания соответствующих тем в образовательной организации путем регулярной подготовки и проведения фрагментов урока/занятия, который ведет опытный педагог и/или педагогнаставник, а также знакомится с нормативной правовой базой в сфере наставничества, с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, основной образовательной программой школы, содержанием образовательных программ образовательных организаций СПО и ДО, содержанием, методикой и технологиями преподавания предметов в продуктивно-деятельностной форме. Такой подход более эффективен, чем подготовка и проведение 2–3 «зачетных» уроков, т.к. позволит многократно отработать действия студентапрактиканта на всех этапах урока/занятия,на различных типах и видах уроков, в том числе инновационных.

− Студент участвует в подготовке и проведении различных мероприятий внеурочной и воспитательной деятельности под руководством опытного педагогапредметника, классного руководителя, знакомится с содержанием, методикой и технологиями проведения факультативов, элективных курсов, классных часов, родительских собраний, экскурсий, с демонстрационными версиями подготовки к Всероссийским проверочным работам, основному и единому государственным

экзаменам (далее – ОГЭ и ЕГЭ) и составлением связанных с этой деятельностью необходимых методических документов (планы внеурочной деятельности, воспитательной деятельности, формы заполнения работ для сдачи ОГЭ и ЕГЭ и т.д.).

− Студент осваивает практическую часть предметов общепедагогического цикла (общая и возрастная педагогика, психология, методика преподавания предметов и т.д.) в форме проектов, исследований, написания курсовых и контрольных работ, поиска и обработки статистических, аналитических, диагностических и прочих данных на материалах той образовательной организации, в которой он проходит педагогическую практику.

− Наставник создает условия для ознакомления студента с цифровой образовательной средой; представляет возможность (при наличии) применить свой педагогический потенциал при поддержке наставника в «Кванториуме», «Точке роста» и «IT-кубе», в других инновационных образовательных пространствах.

Такой подход позволит студенту на практике ознакомиться с основными тенденциями развития российского образования, направлениями работы школы, организаций СПО и ДО, вступая в тесные контакты с работодателем в целом, во взаимодействие со многими членами педагогического коллектива (с административными работниками, педагогами-предметниками, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, социальными педагогами, мастерами производственного обучения), с обучающимися образовательной организации и их родителями. Будет способствовать укреплению связей между педагогическим вузом/колледжем и образовательной организацией общего образования, СПО и ДО. Он сделает педагогическую практику более ориентированной на нужды работодателя, оптимизирует сроки наставничества путем перенесения части наставнической работы с последипломного на преддипломный период становления молодого педагога. Этот подход также усилит мотивацию студента на самоопределение в педагогической профессии, желание после окончания вуза/колледжа прийти работать в данную образовательную организацию, ускорит в дальнейшем процесс профессиональной адаптации.

3.1.4. Форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»

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

Вместе с тем форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации» имеет хорошие перспективы не только для утверждения в профессии и в данной образовательной организации бывшего студента, но также для пролонгированного наблюдения за молодым специалистом со стороны его преподавателей и методистов вуза/колледжа с целью совершенствования базовой подготовки молодых специалистов.

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.

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

Эта форма наставничества в наибольшей степени применима в системе СПО и ДО, хотя ее потенциал будет также востребован и в общеобразовательной организации.

Так, например, для педагогов образовательных организаций СПО (преподающих как общеобразовательные предметы, так и специальные предметы) 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 педагоговпсихологов, 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 преподавателей – 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, РДШ, молодежного объединения «Юнармия», некоммерческой организации «Союз «Молодые профессионалы», которая представляет Россию в международной организации WorldSkillsInternational (WSI) и др.) – для педагоговорганизаторов).

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

 деятели искусств академических, народных и прочих театров, консерваторий, филармоний, творческих союзов, творческих коллективов, иных учреждений культуры (домов культуры и творчества) и т.д. – для хормейстеров, балетмейстеров, режиссеров народного театра, художниковоформителей, концертмейстеров, руководителей оркестров (духовых, народных инструментов), руководителей фольклорных коллективов, режиссеров театрализованных массовых представлений, акций, фестивалей, мастеров декоративно-прикладного творчества, распорядителей танцевальных программ и т.д.);

 сотрудники музеев, библиотек, центров военно-патриотического воспитания, члены общественных организаций (волонтерских, РДШ, молодежное объединение «Юнармия» – для методистов, педагоговбиблиотекарей, руководителей детских общественных объединений, старших вожатых, педагогов-организаторов);

 тренерский состав ведущих спортивных клубов – для инструкторов по физической культуре, тренеров-преподавателей, руководителей кружков и секций спортивной направленности;

 специалисты кванториумов, IT-кубов, кружков робототехники, образовательных центров для одаренных детей, малых академий наук – для методистов, педагогов дополнительного образования – руководителей кружков, секций, туристических станций и т.д.;

 специалисты психолого-педагогических и медико-социальных центров – для педагогов дополнительного образования, работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).

Интересный аспект работы педагогических работников образовательных организаций с социальными партнерами – подготовка школьников к всероссийским и международным олимпиадам, которая осуществляется в тесном взаимодействии с членами оргкомитета по подготовке к международным олимпиадам и профильными вузами, структурными подразделениями Российской Академией наук и ведущих научно-исследовательских институтов.

3.1.6. Результаты применения разнообразных форм наставничества

Реализация любых форм наставничества педагогов или будущих педагогов (студентов педагогических вузов и колледжей) – «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент», «педагог вуза/колледжа)» и др. – способна привести к следующим результатам (эффектам):

 повышение уровня включенности молодыхи начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;

 укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;

 улучшение психологического климата в образовательной

организации;

 повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психологического состояния специалистов;

 рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации;

 качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;

 сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;

 повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т. д., широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства);

 упрочение связей педагогических и прочих вузов/колледжей со школой и иными образовательными организациями;

 рост числа педагогов, сумевших преодолеть профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные затруднения, а также нашедших новые возможности профессионального развития и роста.

**3.2. 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, обменяться 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.

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

## 4.1. 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. Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру школьного психолога (на внутреннем контуре) и различные психологические службы 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.

**4.2. 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.

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.

1. 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.

1. 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*.

1. 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.

**5. 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.

Анализу/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 (применения) 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.

**6. Риски внедрения (применения) 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.

1. *Высокая нагрузка* на наставников и наставляемых.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

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

 соразвитие тандемов «наставник – наставляемый» в направлении их дополнительности, взаимозаменяемости, синергии, реверсивности;

 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).

1. *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

общешкольные процессы;

 привлечение наставника в процесс подготовки аттестации

наставляемого;

 привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.

*Приложение 1*

**Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации**

1. **Общие положения** 
   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. 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 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;

1. принцип *добровольности, свободы выбора, учета многофакторности* в определении и совместной деятельности наставника и наставляемого;
2. принцип *аксиологичности* подразумевает формирование у наставляемого и наставника ценностных отношений к профессиональной деятельности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческим ценностям;
3. 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;
4. принцип *индивидуализации и персонализации* наставничества направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого индивидуальной траектории развития;
5. 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.

1. **Цель и задачи системы наставничества. Формы наставничества** 
   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. *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 школьном и внешкольном уровнях;
* 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 школьной жизни, 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.

1. **Организация системы наставничества** 
   1. Наставничество организуется на основании приказа руководителя образовательной организации «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации».
   2. Педагогический работник назначается наставником с его письменного согласия приказом руководителя образовательной организации.
   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

организации[[17]](#footnote-17);

* 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, аккумулирования 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 школьного методического объединения наставников для утверждения

(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 школьным методическим советом наставников и системным администратором;
* осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
* организует повышение уровня профессионального мастерства наставников, в том числе на стажировочных площадках и в базовых школах 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 реализациисистемы 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).

1. **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 учителя, 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.

1. **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.

1. **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.

1. **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).

1. **Условия публикации результатов персонализированной программы наставничества педагогических работников на сайте образовательной организации** 
   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 нормативноправовая база в сфере наставничества педагогических работников, методические рекомендации, новости и анонсы мероприятий и программ наставничества педагогических работников в образовательной организации и др.

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

1. **Заключительные положения** 
   1. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения руководителем образовательной организации и действует бессрочно.
   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.

*Приложение 2.*

**Примерная дорожная карта (план мероприятий)**

**по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование этапа** | **Содержание деятельности и примерный план**  **18 мероприятий** |
| **1.** | **Подготовка условий для реализации системы наставничества** | **Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной организации:** – приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (Приложение 1 - Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации,  Приложение 2 – Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в 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** | 1. Сбор информации о профессиональных запросах педагогов. 2. Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных. |
| **3.** | **Формирование банка наставников** | 1. Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества.      1. Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных. |
| **4.** | **Отбор и обучение** | 1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для *конкретной* персонализированной программы |

18Содержание учитывает потребности образовательной организации, наставников и наставляемых, региональный опыт.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | наставничества педагога/группы педагогов.    2) Обучение наставников для работы с наставляемыми:   * подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности;      * проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников. |
| **5.** | **Организация и осуществление работы наставнических пар/групп** | 1. Формирование наставнических пар/групп.      1. Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы.      1. Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников. |
| **6.** | **Завершение персонализированн ых программ наставничества** | 1. Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества   (анкетирование);     1. Проведение школьной конференции или семинара.      1. 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 муниципальном и региональном уровнях. |

1. п.33 Распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. №3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) [↑](#footnote-ref-1)
2. Приложение [↑](#footnote-ref-2)
3. Подробнее см. п.2.2.3. Методических рекомендаций по внедрению (применению) системы (целевой модели)

   наставничества педагогических работников в образовательных организациях (Приложение) [↑](#footnote-ref-3)
4. О системе минимизации рисков более подробно говорится в п.6 Методических рекомендаций по внедрению

   (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (Приложение). [↑](#footnote-ref-4)
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с [↑](#footnote-ref-5)
6. .11.2021) [↑](#footnote-ref-6)
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*).

   [↑](#footnote-ref-7)
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. [↑](#footnote-ref-8)
9. Приложение 2 - Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. [↑](#footnote-ref-9)
10. Приложение 1 - Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. [↑](#footnote-ref-10)
11. **При наличии в данной образовательной организации педагогических работников, нуждающихся в наставнике.** [↑](#footnote-ref-11)
12. См. п.4 «Завершение программ наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности реализации наставнических программ» [↑](#footnote-ref-12)
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. [↑](#footnote-ref-13)
14. Для работников (в том числе педагогических работников) образовательных организаций работодателем является образовательная организация. [↑](#footnote-ref-14)
15. Рекомендуется заключить договор о сотрудничестве с вузом и/или колледжем. [↑](#footnote-ref-15)
16. В наставничестве студентов ведущая роль, в большей степени организационная, принадлежит руководителю образовательной организации. Вместе с тем руководитель может осуществлять прямые наставнические функции близкие к форме «педагог – педагог», а в данном случае «педагог – студент», направленные на профессиональное и личностное становления будущего педагога, вхождение в профессию, формирование профессиональных компетенций. Наставнические действия по отношению к студенту будет неформально выполнять педагогический коллектив образовательной организации, вовлеченный в технологии наставничества и разделяющий ее ценности. 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. [↑](#footnote-ref-16)
17. Приложение 2 – Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. [↑](#footnote-ref-17)