

**Министерство образования, науки и молодежной политики  
Нижегородской области**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Нижегородский институт развития образования**

**Центр непрерывного повышения профессионального мастерства  
педагогических работников**

**Методические рекомендации по реализации  
системы наставничества педагогических  
работников в общеобразовательных организациях**

**Авторы – составители:**

**Тулупова О.В.**, директор ЦНППИМ ПР ГБОУ ДПО НИРО  
**Макарова А.Б.**, гл. специалист ЦНППИМ ПР ГБОУ ДПО НИРО  
**Шакурова А.В.**, тьютор ЦНППИМ ПР ГБОУ ДПО НИРО

**Ответственный за выпуск:**

**Тулупова О.В.**, директор ЦНППИМ ПР ГБОУ ДПО НИРО

**Нижний Новгород  
2020**

Данные методические рекомендации разработаны во исполнение пункта 33 «Разработка и внедрение системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях» основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р (в редакции распоряжения Правительства Российской Федерации от 7 октября 2020 г. N 2580-р) и предназначены для руководителей муниципальных, государственных и частных общеобразовательных организаций Нижегородской области, а также кураторов, ответственных лиц, осуществляющих реализацию системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях.

Настоящие методические рекомендации являются информационной основой для разработки системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях Нижегородской области, определения ее целей, задач, порядка внедрения, а также прав и обязанностей наставников, наставляемых и кураторов системы наставничества. Методология системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях ориентирована на создание условий для достижения ключевых задач национального проекта «Образование»: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

## **1. ГЛОССАРИЙ: ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

**«Горизонтальное обучение» педагогических работников** – система P2P (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

**Диагностика профессиональных компетенций** – процедура выявления степени развития профессиональных компетенций педагогических работников.

**Корпоративное обучение** – процесс непрерывного системного обучения, направленный на совершенствование профессиональных компетенций, личностных и деловых качеств работников; организованный в соответствии с целями и стратегиями развития организации; учитывающий потребности работников и работодателей в наращивании профессионализма; способный гибко и оперативно реагировать на требования в отношении профессиональных компетенций специалистов.

**Наставничество** – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. **Формальное (официальное) наставничество** – форма наставничества, при которой заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами. **Неформальное наставничество** – особая система взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки.

**Национальная система профессионального роста педагогических работников** - система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в освоении профессиональных компетенций

**Национальная система учительского роста** - система, обеспечивающая возможность карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также с учетом мнения выпускников общеобразовательных организаций, включающая внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций») в части дополнения ее должностями, основанными на должности «учитель», а также предпо-

лагающая ряд мотивационных и конкурсных мероприятий, направленных на развитие профессионального мастерства педагогических работников.

**Непрерывное образование педагогических работников** - повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, активностей профессиональных ассоциаций, обмена опытом и лучшими практиками и т.п.), в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий в течение всей жизни.

**Педагогический работник** - физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

**Повышение уровня профессионального мастерства** - процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и развития компетенций.

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

**Профессиональная ассоциация** - добровольное объединение педагогических работников с целью создания условий для профессионального общения в процессе обсуждения актуальных профессиональных проблем.

**Профессиональные дефициты** - отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.

**Профессиональная квалификация** - это достижение определенного уровня профессионального образования педагогического работника, обладающего знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

**Профессиональные компетенции педагогического работника** - совокупность профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности.

**Профессиональное мастерство** – высокая и постоянно совершенствуемая степень овладения определенным видом профессиональной деятельности; характеризуется качеством выполнения работы, высокой производительностью труда, профессиональной самостоятельностью, культурой труда и творческим отношением к труду.

**Профессиональное мастерство педагогических работников** – комплекс профессиональных качеств педагогического работника, обеспечивающих высокий уровень профессиональной педагогической деятельности.

**Профессиональное обучающееся сообщество** – это группа работников, обладающих разным опытом и уровнем профессиональных знаний, умений и навыков (от наставников до новичков), и экспертов, объединенная общим видением, интересами, принципом взаимответственности, нацеленная на решение возникающих в практике проблем и обоюдное саморазвитие с помощью налаженной системы коммуникации, совместной работы и построения системы знаний; форма встроенного повышения квалификации.

**Профессиональное педагогическое сообщество** - группа педагогических работников, объединенная определенными нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующая профессиональную среду.

**Система наставничества** – комплекс мер, которые организация обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

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

## **2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ МЕТОДОЛОГИИ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ФОРМАТА НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ**

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

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

Современные процессы модернизации российского образования, которые отражают общенациональные интересы и мировые тенденции, определяют новые требования к образовательной системе, в том числе к системе профессионального образования, и актуализируют проблемы сопровождения эффективного входа в профессию выпускников, их первичной адаптации на рабочем месте и профессионального развития. Существуют определенные общие этапы профессионального развития, которые последовательно проходит каждый специалист, чтобы освоиться в выбранной им профессии: приобретение в учреждениях среднего профессионального или высшего образования теоретических и практических знаний; получение профессионального опыта, его осмысление и обобщение, и обретение собственно профессионального мастерства.

Одной из эффективных форм, способствующей быстрому вхождению в профессию, осмыслению опыта деятельности и повышению профессионального мастерства, а также достижению различных актуальных целей организации, выступает наставничество. Процесс наставничества актуализирует у наставника и наставляемого потребность в рефлексии: помогает увидеть проблемы и перспективы своей деятельности, расширить арсенал навыков и средств, освоить новые технологии, совершенствовать уровень личного мастерства.

В условиях современной экономики наставничество является наиболее распространенной формой корпоративного обучения молодых специалистов, которое способствует поддержанию межфирменной конкуренции, жизнеспособности, статусности, стабильности предприятий и сохранению их информационной конфиденциальности. Эффективность наставнической деятельности в условиях корпоративного образования определяется интеграцией двух видов деятельности – профессиональной и наставнической, единством организацион-

ного, учебно-методического и психолого-педагогического компонентов корпоративного обучения; взаимосвязью и взаимообусловленностью образовательного и производственного процессов; межпрофессиональным взаимодействием субъектов корпоративного обучения.

Наставничество рассматривается как особый вид педагогической деятельности, интегративной, основанной на поддержке и сотрудничестве, направленной на удовлетворение потребностей ее участников

В качестве субъектов наставнической деятельности, вне зависимости от ее контекста, выделяют:

- наставника, или «значимого другого», который, как правило, старше по возрасту, обладает важными для наставляемого лица знаниями, опытом и ресурсами и испытывает потребность в их трансляции. Наставник является примером для подражания, ориентирован на работу с людьми и саморазвитие, открыт новым идеям, пользуется доверием и уважением; выступает в роли старшего друга, коллеги, товарища, консультанта, конструктивного критика, фасилитатора, учителя и «родителя»;

- подопечного/наставляемого, или субъекта собственного развития, выступающего в роли младшего коллеги, товарища, ассистента, ученика, открытого новым идеям и ориентированного на саморазвитие, которое без поддержки и сопровождения наставника затруднено или невозможно.

Условиями их успешного взаимодействия выступают готовность субъектов к взаимодействию, соблюдение принципов добровольности и принятия своей роли и наличие объединяющих факторов: общих интересов, взаимной симпатии, уважения, доверия, эмоциональной близости, привязанности, совместной деятельности.

Цель наставнической деятельности как целенаправленной, развивающей, двусторонней, взаимонаправленной, взаимообогащающей и долговременной деятельности можно определить как создание условий, способствующих успешности, реализации потенциала, повышению уровня самостоятельности и социализации, личностному и/или профессиональному развитию, удовлетворе-

нию потребностей в принятии и признании, устранению или минимизации барьеров в развитии подопечного лица. Типология результатов наставничества включает в себя следующие группы:

- результаты, связанные с продуктивностью деятельности наставляемого лица, его поведением (например, непосредственные и продукты результаты профессиональной деятельности (для педагогов – это образовательные результаты обучающихся и воспитанников, производительности, само- и трудовой дисциплины, самостоятельности и др.);

- результаты, связанные с психологическими установками и формированием положительного отношения (например, к труду, месту работы и др.);

- результаты, связанные с межличностными отношениями (удовлетворение потребности в признании, принятии, эмоциональных контактах);

- результаты, связанные с целевыми установками (например, формирование стремления к развитию и реализации потенциала посредством личного примера наставника, поддержки, предоставления новых возможностей);

- результаты, связанные с профессиональным и карьерным ростом (например, повышение уровня профессиональной компетентности, укрепление профессиональных связей и др.).

Наставничество как формат непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников выступает в качестве ресурса, позволяющего непосредственно на рабочем месте аккумулировать и передавать профессиональные навыки и опыт молодым специалистам, повышать уровень профессионального мастерства среди работников и адаптироваться к профессиональной среде.

В структуре системы наставничества выделяют:

- 1) ценностно-ресурсный компонент – совокупность ресурсов и ценностей профессионального образования и практической деятельности, являющийся значимым для всех лиц, включенных в систему наставничества;

- 2) организационно-методический компонент – перечень нормативных документов, регулирующих профессиональную и образовательную деятельность,



программу повышения квалификации молодых специалистов и подготовки наставников, формы, методы и средства работы наставников;

3) процессуально-деятельностный компонент, формирующий этапы наставнической деятельности, организацию взаимодействия в системе наставничества;

4) результативно-коррекционный компонент, позволяющий осуществлять контроль результатов обучения и эффективности деятельности наставников, корректировку и обновление содержания и технологий обучения.

За рубежом в рамках процессного подхода наставничество представлено как менторинг – инновационная стратегия американского менеджмента, обеспечивающая механизм обновления организации в её же собственных рамках; в качестве модели управления знаниями и ключевыми способностями сотрудников, которые обеспечивают конкурентные преимущества организациям на рынке.

Обобщенные результаты отечественных и зарубежных исследований наставничества теоретического и практического характера представлены таблице «Модификации наставничества в организации».

**Таблица 1. Модификации наставничества в организации**

<b>Модификация наставничества</b>	<b>Направления реализации</b>	<b>Целевая группа</b>	<b>Целевые установки</b>
Классическое наставничество, менторинг	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников. Вновь принятые или переведённые на должность работники	Обучение Адаптация Контроль текущих результатов работы, оптимизация коммуникаций Сохранение, передача корпоративных знаний
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Руководители подразделений. Вновь принятые работники	Наблюдение за профессиональной деятельностью подопечного, исследование динамики успеха работника.

			Определение потребностей в обучении и развитии. Решение актуальных вопросов
Buddying	Поддержка коллегой и (или) руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории работников	Обучение Адаптация Оценка эффективности изменений Передача информации между подразделениями Командообразование
Shadowing	Временное приращение к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты Молодые специалисты Кандидаты, заинтересованные в переводе	Обучение сотрудника Адаптация Переквалификация Согласованность действий разных подразделений Профессиональная мотивация Обогащение труда
Двойное наставничество	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы Поддержка коллегой и (или) руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории работников	Обучение сотрудника Адаптация Переквалификация Профессиональная мотивация, командообразование Обогащение организаций – социальных партнеров

К наиболее современным модификациям наставничества следует отнести buddying и shadowing. От традиционного наставничества и коучинга buddying

отличает то, что в нём участники абсолютно равноправны и любая информация даётся в двустороннем порядке. В этой системе отношений нет старшего и младшего, наставника и подопечного, обучающегося и обучаемого. Shadowing предполагает, что наставляемый становится свидетелем «одного дня из жизни» наставника, получая полное представление о выбранной профессии и о том, каких знаний и навыков ему пока не хватает.

Говоря о наставничестве как о форме социального партнерства, стоит отметить, что наиболее целесообразной его формой является форма двойного наставничества, в рамках которого выпускника сопровождают наставник от высшего учебного заведения или учреждения дополнительного профессионального образования, а также наставник от организации работодателя, наставник от организации – партнера из числа наиболее квалифицированных специалистов, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, практическими знаниями и опытом и закрепленный за группой обучающихся в качестве наставника приказом руководителя организации-партнера.

Рассмотрение наставничества как формата непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках гуманитарно-ценностного подхода позволяет выделить следующую совокупность наставнических функций: ценностно-ориентировочная функция, гностическая, диагностико-рефлексивная, экспертная, мотивационная, коммуникативная, педагогическая, эталонная, профессионально-проектировочная функции.

Определенное сочетание указанных наставнических функций определяет специфику этапов наставнической деятельности, которая, в свою очередь, обуславливает особенности используемых наставником методов и форм работы (таблица 2):

- адаптационного (определяющего сформированность профессионально значимых качеств, адаптационную программу профессионального становления молодого специалиста),

- проектировочного (направленного на формирование потребности у молодого специалиста в проектировании своего дальнейшего профессионального роста, в совершенствовании знаний, умений и навыков, полученных в вузе),

- рефлексивного (формирующего у наставляемого лица способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умение критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием).

**Таблица 2. Технологическая карта этапов наставнической деятельности**

<b>План деятельности</b>	<b>I «адаптационный»</b>	<b>II «проектировочный»</b>	<b>III «рефлексивный»</b>
Задачи	Определить сформированность профессионально-значимых качеств; разработать адаптационную программу профессионального становления молодого педагога	Сформировать потребность у наставляемого педагога в проектировании своего дальнейшего профессионального роста, в совершенствовании имеющихся знаний, умений и навыков,	Сформировать у наставляемого педагога способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умения критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием
Формы работы	индивидуальная	индивидуальная, коллективная	индивидуальная, групповая, коллективная
Виды деятельности, методы	Диагностика, посещение наставником занятий молодого педагога, организация их самоанализа; стимулирование всех форм самостоятельности, активности в образовательном процессе; формирование навыков само-	Работа над темами самообразования, планирование методической работы, выявление индивидуального стиля деятельности, создание «Портфолио». Методы: информационные (лекции в «Школе молодого учителя» педагоги-	Педагогическая рефлексия, участие в профессиональных дискуссиях, посещение и анализ открытых занятий, развитие творческого потенциала наставляемых педагогов, мотивация участия в инновационной дея-

	<p>организации, позитивное принятие выбранной профессии.</p> <p>Методы: репродуктивные, наблюдение, анкетирование, беседа</p>	<p>ческие чтения и др.), творческие: проблемные, инверсионные; наблюдение, беседа, анкетирование, двойное наставничество</p>	<p>тельности. Методы: комплексные (педагогические мастерские, мастер-классы, проблемно-деловые, рефлексивно-деловые игры). Buddying, Shadowing</p>
--	---	--	--

В современных условиях наставничество как вид деятельности, «продвигаясь» от первого, «адаптационного» этапа до рефлексивного переходит от единичной классической формы (от старшего – к младшему, от опытного – к новичку) к более дифференцированным формам (при сохранении традиционных практик), что, в свою очередь, сопровождается совершенствованием технологий управления, а также развитием организационной культуры кадрового менеджмента образовательной организации. В условиях цифровизации образования важным инструментом реализации методологии наставничества становится электронный сервис сопровождения профессионального роста молодого педагога, который может включать банк идей наставников, банк моделей наставнической деятельности, календарь наставнических событий (вебинары, форумы, семинары), календарь обучающих мероприятий, диагностический инструментарий для всех субъектов наставнической деятельности, навигатор наставника, платформу для развития сетевого сообщества наставников и молодых педагогов.

Можно выделить три группы принципов, обеспечивающих реализацию эффективной наставнической деятельности. Это принципы общего, специально – профессионального и персонально – функционального значения.

Общие принципы отражают целефункциональное предназначение наставнической деятельности как формата непрерывного повышения профессионального мастерства и включают в себя:

- принцип обоснованного мониторинга и коррекции профессионально-интеллектуального потенциала наставнической деятельности;

- принцип единства и непротиворечивости правовых, организационных и методических основ наставничества.

Принципы специально-профессионального значения характеризуют реализацию наставничества как базовой технологии адаптации и передачи профессионального опыта в конкретной сфере деятельности. Среди принципов данной группы можно выделить:

- принцип востребованной социальной практикой эффективности формирования кадрового состава, повышения профессионального уровня наставляемых работников;

- принцип согласованности целей наставничества с целями и задачами организации.

- принцип отбора наставников на основе их профессионального опыта, личных качеств и навыков, наличия мотивации наставнической деятельности;

- принцип адаптивности методов и форм работы в соответствии со спецификой профессиональной деятельности и организационной культуры.

Принципы персонально-функционального значения представляют собой основу, регулирующую непосредственную деятельность наставника в конкретной организации:

- принцип индивидуализации форм и методов работы наставника на программно-плановой основе;

- принцип временной и целевой определённости наставничества;

- принцип согласованного взаимодействия субъектов наставничества: наставника и наставляемого лица;

- принцип добровольности отбора наставников;

- принцип своевременной оценки качества работы в процессе наставничества и самооценки наставника;

- принцип растущей перспективности, востребованности наставнической деятельности (по мере обретения опыта наставник работает эффективнее, и организация должна ставить перед ним более амбициозные цели, стимулируя к постоянному совершенствованию).

**Целями реализации системы наставничества педагогических работников** в общеобразовательных организациях являются:

- максимально полное раскрытие профессионального потенциала личности наставляемого педагога на основе исследования его дефицитности и построения индивидуального маршрута повышения профессионального мастерства, как основы устойчивого профессионального роста в современных условиях неопределенности;

- создание условий для формирования эффективной системы сопровождения и поддержки педагогических работников в возрасте до 35 лет.

**Задачами реализации системы наставничества педагогических работников** в общеобразовательных организациях являются:

1. Оценка возможностей развития профессиональных компетенций педагогических работников на основе изучения результатов диагностики профессиональных компетенций, запросов работодателя и самого педагога;

2. Проектирование направлений профессионального развития педагогов по уникальным образовательным маршрутам.

3. Разработка и внедрение механизмов эффективной трансляции профессионального опыта с учетом специфики конкретной образовательной ситуации.

4. Формирование открытого и эффективного профессионального сообщества педагогов образовательной организации с устойчивыми доверительными и партнерскими отношениями.

5. Внедрение современных технологий «горизонтального обучения» в рамках функционирования системы профессиональных обучающихся сообществ, в которых педагоги обмениваются результатами своей деятельности и обсуждают их.

### **3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

#### **3.1. Актуальность системы наставничества как компонента национальной системы профессионального роста педагогических**

## **работников Российской Федерации**

В качестве концептуального обоснования реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях выдвигаются следующие положения:

1) наставничество содействует раскрытию профессионального потенциала педагога в новых условиях нестабильности и неопределенности;

2) наставничество представляет перспективную технологию повышения профессионального мастерства, отвечающую на потребность образовательной системы переходить от модели трансляции знаний к модели формирования компетенций, метакомпетенций и ценностей, что означает для педагогов – развитие способности проектировать образовательные ситуации с учетом имеющихся знаний и конкретных обстоятельств осуществления педагогической деятельности;

3) технология наставничества способна внести весомый вклад в достижение целей, обозначенных национальным проектом «Образование».

Технология наставничества имеет универсальный характер применительно к проблемам, с которыми сталкиваются все педагоги в процессе своего профессионального становления и роста, в том числе:

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе,
- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

В реальной практике сегодня остро ощущается дефицит действенной адресной системы методической поддержки педагогов в общеобразовательной организации, которая могла бы помочь начинающему учителю в начале профессиональной карьеры; создать условия для профессионального роста и развития; реализовать мониторинг этих аспектов, выявляя профессиональные дефициты и сопровождая педагога в процессе их устранения до полной ликвидации проблемы.

Анализ статистических данных, отражающих особенности поведения начинающих педагогов в общеобразовательных организациях разных стран,



показал, что от 10 % до 50 % учителей уходят из школы в течение первых пяти лет своей работы. Например, в США таким образом поступает до 30% учителей, а в неблагополучных районах – до 50% молодых педагогов. В Австралии эта цифра колеблется в пределах 30-40%, а в Нидерландах – 30%.

Серьезную проблему представляет собой отток педагогических кадров и для отечественных образовательных учреждений. Несмотря на различия образовательных систем, ведущими причинами увольнения начинающих учителей во всех странах считаются дефицит уважения со стороны общества; непрерывные изменения; поведение учащихся; внешний надзор за образовательным процессом; низкие зарплаты; культурная и профессиональная изоляция; недостаток возможностей для карьерного роста.

Кроме того, по мнению специалистов, уход из профессии обусловлен наличием у молодых специалистов преимущественно теоретических знаний и профессиональной дефицитарностью, на первый план которой выходит способность проектировать образовательные ситуации с учетом имеющихся знаний и конкретных обстоятельств осуществления педагогической деятельности. Результаты международного исследования TALIS показали, что значительная часть недавно завершивших профессиональную подготовку молодых российских педагогов испытывают дефицит знаний в области педагогических технологий и преподавательских умений, отвечающих требованиям ФГОС и профессионального стандарта.

В рамках складывающейся в Российской Федерации национальной системы профессионального роста педагогических работников (распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. N 3273-р и от 7 октября 2020 г. N 2580-р) технология наставничества выступает в качестве ключевого элемента новой динамичной методической системы, обеспечивающей возможности для своевременной адаптации педагогов к меняющимся условиям (технологии и содержание образования).

Наставничество является одной из кадровых технологий, которая обеспечивает возможность развития инновационных процессов в школе и повышения

качества образования. Несмотря на широкое использование этого инструмента в образовательной практике его потенциал остается недооцененным. Наставничество является важным элементом развития персонала, формирующим у молодого учителя устойчивую позитивную установку на возможность собственного профессионального развития, необходимых и уникальных профессиональных компетенций. Значимые компетенции, а также опыт и мотивация профессиональной деятельности начинающего педагога приобретаются с участием наставника быстрее и эффективнее, по сравнению с иными способами их передачи (учебными пособиями, формализованным общением и др.). Именно опытный педагог в рамках реализации программы наставничества может оказать своему коллеге комплексную поддержку в раскрытии личностного и профессионального потенциала, становлении полноценной профессиональной идентичности, повышении профессиональной квалификации, самоактуализации и самореализации на рабочем месте.

Благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества в образовательной организации может быть сформировано сообщество учителей, обучающихся и родителей как новая плодотворная среда для раскрытия потенциала каждого, а сама школа – трансформироваться в центр жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свое место и предназначение.

Наставничество является перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира, затрагивающие образовательную, психологическую и социально-экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить ускорение изменений, нестабильность, информационную насыщенность окружающей среды, огромное количество социальных контактов наряду с тенденцией к снижению интенсивности неформального общения, прежде всего, с более зрелыми людьми, нарушению связи поколений.

Система наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях должна быть реализована с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий и с опорой на принципы:

- научности (предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий);
- системности (разработка и реализация программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов);
- стратегической целостности (необходимость единой целостной стратегии реализации системы наставничества);
- легитимности (соответствия деятельности по реализации системы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права; принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем);
- аксиологичности (ценностно-ориентационное единство всех участников процесса наставничества);
- личной ответственности (ответственное поведение куратора, наставника, наставляемого по отношению к реализации программы наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта);
- индивидуализации и индивидуальной адекватности (сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию системы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей);
- равенства (система наставничества объединяет людей, имеющих разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности).

В основу системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях также должны быть положены принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, непосредственной передачи личностного и практического опыта от человека к человеку.

Оценка эффективности реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях предполагает наличие единой стандартной процедуры с учетом следующих критериев эффективности:

а) организационных характеристик – выполнение условий организации программы наставничества (наличие концепции, программы, локальных нормативных документов), развитие научной и методической базы, обеспеченность кадрами, процедуры мониторинга и оценки результатов;

б) психологических характеристик – мотивированность наставников и наставляемых, их включенность в реализацию системы наставничества, удовлетворенность содержанием и способами реализации системы наставничества, умение поддерживать отношения до их логического завершения и др.;

в) педагогических характеристик – изменение результатов наставляемых (а также наставников) по заранее выбранным показателям (например, преодоление трудностей в адаптации на рабочем месте / в новом коллективе, повышение профессиональной квалификации, решение проблемы профессионального выгорания и др.).

Современный этап становления в России системы непрерывного роста профессионального мастерства педагогов в условиях социально-экономической трансформации общества и модернизации образования характеризуется возрождением интереса к институту наставничества, которое вступает в новый этап развития. Повышается его социально-культурная роль, ценностная значимость в процессе построения будущего российского образования.

### **3.2. Проблемное поле реализации системы наставничества**

#### **педагогических работников в общеобразовательных организациях**

Проблемы, решаемые с помощью системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях, могут быть разделены на две группы: проблемы благополучателей данной системы: педагогических работников и обучающихся, и проблемы муниципальных и региональной систем образования.

Реализация системы наставничества педагогических работников позволит преодолеть следующие проблемы педагогов:

- недостаточная мотивационная готовность к непрерывному повышению квалификации и профессионального мастерства;

- отсутствие стимулов для развития творческой инициативы;
- недостаточный уровень компетентности в основной предметной области, а также методической компетентности в предметной и метапредметной областях;
- отсутствие программ профессионально-трудовой адаптации;
- недостаточная проработанность мер социальной защиты.

Реализация системы наставничества педагогических работников позволит в отношении обучающихся решить следующую группу проблем:

- разница в доступности качественного образования между городскими, сельскими и удаленными территориями;
- недостаточный уровень мотивации к обучению и саморазвитию
- низкий уровень образовательных результатов;
- недостаточный уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров;
- недостаточный уровень сформированности метапредметных навыков и метакомпетенций.

В отношении муниципальных и региональной систем образования с помощью реализации системы наставничества педагогических работников могут быть решены проблемы:

- низких образовательных результатов отдельных образовательных организаций;
- отсутствия налаженной связи между разными уровнями образования в регионе;
- нехватки квалифицированных педагогических кадров.

### **3.3. Ожидаемые результаты реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях**

1. Повышение уровня обеспеченности педагогическими кадрами региональной системы общего образования.
2. Обеспечение доступности для каждого педагогического работника качественной методической помощи и поддержки по профилю педагогической

деятельности с учетом его профессиональных дефицитов и интересов, а также требований работодателей;

3. Создание условий для саморазвития, повышения уровня профессионального мастерства педагогов, овладения навыками использования современных образовательных технологий;

4. Обеспечение единых принципов организации и планирования непрерывного профессионального роста педагогических работников во всех муниципальных образованиях региона.

5. Создание инфраструктуры «горизонтального обучения» среди педагогических работников, обмена лучшими практиками обучения и воспитания.

6. Закрепление в общеобразовательных организациях лучших выпускников вузов;

7. Обеспечение баланса состава педагогических коллективов общеобразовательных организаций и преемственности традиций российской школы.

Данные результаты для каждой муниципальной системы образования могут быть конкретизированы, исходя из актуальных запросов участников образовательных отношений.

#### **4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА «УЧИТЕЛЬ – УЧИТЕЛЬ»**

В соответствии с методологией (целевой моделью) наставничества, утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145, под формой наставничества понимается способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

Портрет участников формы наставничества «учитель – учитель»

Наставник	Наставляемый
Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель раз-	Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет,

<p>личных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией:</p> <p>Наставник-консультант – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем, контролирует самостоятельную работу молодого специалиста</p> <p>Наставник-предметник – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин</p>	<p>испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями</p> <p>Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации.</p> <p>Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости</p>
---	--

В отношении формы наставничества «учитель – учитель», в зависимости от потребностей наставляемого, особенностей общеобразовательной организации и ресурсов наставника, методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся рассматривают следующие варианты взаимодействия между ними (педагогом – наставником и педагогом – наставляемым лицом):

- «опытный педагог – молодой специалист» (с целью оказания поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы);

- «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы» (с целью оказания конкретной психоэмоциональной поддержки в сочетании с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив);

- «педагог-новатор – консервативный педагог» (с целью оказания помощи в овладении современными программами, цифровыми навыками и технологиями и т.д.);

- «опытный предметник – неопытный предметник» (с целью оказания методической поддержки по конкретному предмету: в поиске пособий, составлении рабочих программ и тематических планов и т.д.).

Данные виды взаимодействия педагога – наставника и педагога – наставляемого могут осуществляться в следующих форматах:

- индивидуальный — предполагает персонализированное сопровождение наставником наставляемого с учетом индивидуальных особенностей последнего;

- групповой — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы наставляемых, обладающих общими или сходными профессиональными дефицитами \ потребностями в отношении своего профессионального роста;

- коллективный — организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) наставляемых, обладающих различными профессиональными запросами.

Все перечисленные форматы могут реализовываться как в офлайн, так и в онлайн режиме, последний, предполагает поддержку наставляемых, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).



В рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» большое распространение сегодня получает горизонтальная организация наставничества P2P («peer to peer» или «равный равному»), которая носит неформальный характер и реализуется внутри профессиональных сообществ.

В рамках формы наставничества «учитель – учитель» в современных условиях могут применяться разные методы наставничества в зависимости от варианта и формата взаимодействия наставника и наставляемого. Эти методы носят полидисциплинарный характер, заимствуют приемы и техники из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии и т.п. Среди основных методов наставнической деятельности можно обозначить следующие:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды);
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми профессиональными и социальными партнерами;
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;

- когнитивные методы – моделирование и анализ ситуаций, генерация инновационных идей;

- личный пример (наставник как носитель эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы эффективной деятельности);

- информирование (в том числе в форме инструктирования);

- консультирование.

Помимо традиционной модели наставничества, которая предполагает преимущественно индивидуальный (один на один) характер взаимодействия наставника и наставляемого, позволяет достаточно успешно осваивать новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции, но в меньшей степени работает на развитие инновационного потенциала, лидерских качеств, сегодня получают распространение модели наставничества, в основе которых лежит идея менторинга или стратегического партнерства.

Ситуационное наставничество (Situational Mentoring) – предоставление наставником необходимой помощи по запросу наставляемого в целях обеспечения немедленного реагирования на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Главный риск данной модели состоит в трудности налаживания взаимодействия если имеется существенная разница в статусе или возрасте между педагогом – наставником и педагогом – наставляемым.

Партнерское наставничество (Peer Mentoring) – предполагает, что оба участника процесса наставничества находятся в равном 2бссоциаци, но в отношении решаемой проблемы, тот, кто занимает позицию наставника, имеет определенный позитивный опыт профессиональной деятельности. Поэтому его задачи состоят в обеспечении честной и конструктивной обратной связи, создании видения перемен и мотивации партнера к эффективным действиям.

Групповое наставничество (Group Mentoring) – модель наставничества, в которой наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно. Следует учитывать, что недостаток личного общения в данном формате может

неблагоприятно сказаться на мотивации наставляемых и, как следствие, результатах их профессионального роста. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его форматами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring) применяется для достижения конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Данная модель может быть с успехом применена, если наставляемый уже имеет опыт работы и его взаимодействие с наставником становится шагом к переходу в режим саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи педагогов с наставником, имеющим более высокий уровень профессионализма или авторитетным специалистом в определенной области профессиональной деятельности с целью приобретения нового профессионального навыка. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом.

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) – это новая концепция наставничества через «одноразовые» встречи, обсуждения. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, участвуют в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим опытом профессионального саморазвития и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества и каким образом. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring) основано на использовании информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков. Виртуальное наставничество позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации.

Саморегулируемое наставничество (Self- Directed Mentoring) – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные педагоги добровольно выдвигают себя в качестве наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что наставниками становятся именно те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом педагог, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, что, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) – подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие по типу один на один. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту, становится наставляемым менее статусного педагога, но обладающего более развитым умением в определенной области, как правило в вопросах новых тенденций, технологий и т.д. Сегодня такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности педагогов старших возрастов в области информационных технологий и интернеткоммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в условиях нарастающего влияния на образование цифрового общества, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество (Team Mentoring) – наиболее эффективно для решения задачи подготовки в короткие сроки ближайших преемников руководителей. Суть состоит в том, что команда наставников работает вместе или по отдельности с группой наставляемых, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты профессиональной деятельности. Это самая сложная в реализации модель наставничества, но она в наибольшей степени эффективна для решения задач подготовки будущих лидеров.

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования.

Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание масштабных педагогических проектов в общеобразовательной организации: конкурсов, курсов, творческих мастерских, школы молодого учителя, серии семинаров, разработки методических пособий.

## **5. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Кадровое обеспечение реализации системы наставничества педагогов в общеобразовательных организациях направлено на решение следующих задач:

- разработка и реализация наставнических программ по востребованным направлениям непрерывного профессионального роста педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных объединениях и ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками;

- привлечение к образовательной деятельности по основным и дополнительным общеобразовательным программам специалистов, имеющих высшее образование либо среднее профессиональное образование в рамках соответствующих предметных областей, направлений образовательной деятельности;

- обновление на основе наставнической методологии основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ.

Кадровая система реализации наставничества педагогов в общеобразовательных организациях предусматривает три главные роли:

**Наставляемый** – это участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает кон-

кретные задачи профессионального развития, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. Наставляемым может быть:

- молодой специалист с опытом работы от 0 до 3-х лет;
- педагог, испытывающий с трудностями с адаптацией в коллективе (при смене места работы), организацией учебного процесса, взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями;
- педагог в состоянии эмоционального выгорания или хронической усталости.

**Наставник** – это участник программы наставничества, имеющий высокий уровень профессионального мастерства, способный и готовый оказать содействие наставляемому в овладении профессиональными знаниями, умениями и навыками, в профессиональном становлении и самореализации. Наставниками могут быть педагоги и иные должностные лица общеобразовательной организации, изъявившие готовность принять участие в реализации программы наставничества.

**Куратор** – специалист муниципальной методической службы или органа, осуществляющего управление в сфере образования, а также для государственных общеобразовательных организаций – руководящий работник, курирующий вопросы методического сопровождения деятельности педагогов, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества. Куратор назначается решением руководителя органа, осуществляющего управление в сфере образования муниципального района/городского округа или руководителя государственной общеобразовательной организации.

В зону ответственности куратора входят:

- сбор и работа с базой наставников;
- сбор и работа с базой наставляемых;
- организация обучения наставников (в том числе, привлечение экспертов для проведения обучения);
- контроль процедуры внедрения системы наставничества педагогов в общеобразовательных организациях;

- контроль проведения программ наставничества педагогов в общеобразовательных организациях;
- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации системы наставничества педагогов в общеобразовательных организациях;
- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

## **6. РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.**

### **6.1. Примерная программа наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях**

Программа наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях представляет собой комплекс организационно – методических мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставников и наставляемых в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

#### **Примерная структура и краткая характеристика структурных компонентов программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации**

##### **1. Общие положения**

1.1. Назначение программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации. *Здесь описывается место данной программы в структуре организационно-методического сопровождения профессиональной деятельности педагогов в ОО; роль данной программы в реализации основных и дополнительных образовательных программ; отношение программы наставничества к стратегическим документам общеобразовательной организации (программа развития, стратегический план развития, дорожные карты деятельности общеобразовательной организации в рамках региональных проектов Национального проекта «Образование», других проектов федерального, регионального, муниципального уровней).*

1.2. Нормативные документы для разработки программы наставничества в общеобразовательной организации. *Все документы, представляемые в данном разделе, делятся на нормативные документы федерального уровня, регионального уровня, нормативные документы общеобразовательной организации.*

2. Концепция программы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях

2.1. Проблемное поле программы наставничества в общеобразовательной организации. *В данном пункте описываются решаемые с помощью наставничества 1) проблемы участников образовательных отношений и 2) проблемы общеобразовательной организации, на решение которых оказывает влияние реализация программы наставничества педагогических работников.*

2.2. Принципы реализации программы наставничества в общеобразовательной организации *определяются с учетом законодательства федерального и регионального уровня, социально-экономических и других условий ведения организацией образовательной деятельности.*

2.3. Описание формы наставничества «учитель – учитель», являющейся предметом программы наставничества педагогических работников. Здесь дается характеристика реализуемых в общеобразовательной организации видов взаимодействия наставников и наставляемых, форматов и моделей наставничества; «портреты» наставника и наставляемого в различных ролевых моделях взаимодействия между ними в данной общеобразовательной организации (см. раздел 4 настоящих методических рекомендаций).

2.4. Срок реализации программы наставничества: оптимальным является срок реализации программы наставничества не более трех лет.

2.5. Цель и задачи программы наставничества.

2.6. Ожидаемые результаты реализации программы наставничества (*рекомендуется обозначить для основных участников программы наставничества: что она дает в плане развития и наставников (, и наставляемых, а также в целом, к каким позитивным изменениям приведет реализация в общеобразовательной организации программы наставничества).*



Например, для программы наставничества в рамках вида ролевого взаимодействия «опытный педагог – молодой специалист» ожидаемые результаты могут выглядеть следующим образом:

Для молодых специалистов:

- рост уровня самостоятельности в разработке программно-методической документации по организации образовательного процесса (рабочие программы учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, календарно-тематическое планирование, технологические карты урочных и внеурочных занятий);

- сформированность базовых навыков в области предметной, методической, психолого-педагогической и коммуникативной профессиональных компетенций педагогов;

- наличие собственных продуктов педагогической деятельности (ЦОР/ЭОР, публикаций, методических разработок, дидактических материалов);

- наличие опыта результативного участия в профессиональных конкурсах, фестивалях;

- успешное прохождение процедуры аттестации.

Для наставника:

- развитие компетенций коучинга и менторинга;

- рост статуса в образовательной организации

- формирование репутации профессионала и рост доверия в профессиональном педагогическом сообществе.

Для общеобразовательной организации:

- успешная адаптация молодых специалистов;

- стабилизация численности педагогического коллектива

- сформированность команды высококвалифицированных лояльных ценностей и миссии ОО педагогов.

Для муниципальной системы образования:

- повышение уровня закрепляемости молодых специалистов в образовательных организациях муниципалитета.

### 3. План реализации программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации (на текущий год)<sup>1</sup>

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные
<b>Подготовительный этап</b>			
1.1.	Нормативное оформление отношений наставничества на текущий год (приказ о назначении наставников педагогическим работникам ОО, в отношении которых осуществляется наставничество)		
1.2.	Анкетирование участников процесса наставничества на предмет выявления предварительных запросов относительно наставнической деятельности		
1.3.	Диагностика педагогических работников, в отношении которых осуществляется наставничество, для составления «индивидуального профессионального профиля»		
1.4.	Проведение установочного семинара для наставников		
<b>Основной этап</b>			
2.1.	Составление индивидуальных планов профессионального роста наставляемых с учетом «индивидуального профессионального профиля»		
2.2.	Определение каналов коммуникации и обратной связи наставников и наставляемых (группа в социальной сети, чат в мессенджере)		
2.3. – 2.n	Перечень мероприятий, включающих индивидуальные и групповые консультации, «Школу молодого педагога», экспертизу учебных и внеурочных занятий, мастер-классы, педагогические мастерские (воркшопы), нетворкинги, митапы, тренинги, собесед-		

<sup>1</sup> Сроки плана реализации программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации могут совпадать со сроками реализации программы наставничества, если она пишется на один год, если сроки реализации программы наставничества определены более, чем на год, то план рекомендуется составлять на каждый год.

	дования и т.п., структурированный по направлениям наставничества в ОО <sup>2</sup>		
--	--	--	--

---

<sup>2</sup> К основным направлениям взаимодействия наставников и наставляемых педагогов в ОО следует отнести: профессионально – трудовую адаптацию молодых педагогов; поддержка при прохождении аттестационных процедур, процедур добровольной независимой диагностики профессиональных квалификаций; методический консалтинг; помощь при подготовке к участию в конкурсах профессионального мастерства; индивидуальная работа с конкретными профессиональными дефицитами; формирование педагогов – лидеров.

2.4.	Организация сбора обратной связи от наставников и наставляемых для мониторинга эффективности реализации программы		
<b>Рефлексивно – оценочный этап</b>			
3.1.	Проведение оценочных процедур, позволяющих установить степень достижения планируемых результатов наставничества		
3.2.	Анкетирование участников программы наставничества на предмет выявления личной удовлетворенности участием в программе наставничества		
3.3.	Подготовка отчета о результатах наставничества		
3.4.	Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в методические кейсы для последующей трансляции		
3.5.	Презентация лучших наставнических практик на сайте образовательной организации, в социальных сетях		

4. Мониторинг программы наставничества педагогических работников в образовательной организации

**Мониторинг** – система регулярных наблюдений, оценки и прогноза изменений процесса наставничества, ориентированная на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития.

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы наставников и наставляемых. Мониторинг помогает отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей программу наставничества педагогических работников, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива.

Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на две ключевые цели:

1. Оценка качества реализуемой программы наставничества

2. Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри общеобразовательной организации и ее партнеров.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников наставничества и кураторов (методы анкетирования, тестирования, опрос); обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; контроль за процессом наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ реализуемой программы наставничества. Аббревиатура SWOT означает:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

SWOT-анализ — это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны общеобразовательной организации по отношению к целевым установкам системы наставничества педагогических работников, возможности и угрозы реализации программы наставничества со стороны внешней среды. Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты.

Метод анкетирования, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника программы наставничества. Обусловлено это характером и формой вопросов. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору системы наставничества педагогических работников в муниципалитете.

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно - личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику результатов образовательной деятельности.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй - по итогам прохождения программы. Соответственно все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных выше требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных форматов наставничества в рамках вида взаимодействия и внесение корректировок в соответствии с результатами.

### Критерии результативности реализации программы наставничества

№	Критерий	Показатель	Инструмент оценки	Источники данных
<b>Целевые критерии</b>				
1.	Степень результативности работы с профессиональными затруднениями и запросами педагогов на методическое сопровождение и поддержку в форме наставничества	Доля педагогов, для которых разработаны индивидуальные планы профессионального роста	Анализ результатов реализации индивидуальных планов профессионального роста	Индивидуальные планы профессионального роста, материалы оценочных процедур, отчеты о результатах наставничества, анкеты
2.	Наличие у наставляемых качественных характеристик, демонстрирующих эффекты наставничества	Повышение качества результатов образовательной деятельности Рост инициативности, профессиональной	Анализ мотивационных писем, эссе, анкет, интервью и других форм рефлексии и обратной связи	Мотивационные письма, эссе, интервью, анкеты и другие формы обратной связи Данные о результатах образовательной деятельности

		активности Готовность к непрерывному профессиональному росту	Анализ статистической информации (о результатах образовательной деятельности)	Документы, подтверждающие результаты прохождения аттестационных процедур (оценки квалификаций, профессиональных диагностик) Документы, подтверждающие результаты участия в профессиональных конкурсах
<b>Процессные критерии</b>				
3.	Удовлетворенность участников наставничества и педагогического коллектива его результатами	Степень удовлетворенности	Анализ результатов анкетных опросов	Анкеты
4.	Объективность и контролируемость результатов наставничества	Наличие диагностического инструментария	Анализ диагностических инструментов	Диагностические инструменты
5.	Содержательно – инструментальная обеспеченность программы наставничества	Наличие методических продуктов	Анализ методических продуктов	Методические продукты
6.	Презентативность и актуальность практики наставничества в ОО	Интерес педагогического сообщества к практике наставничества в ОО Оценки экспертного сообщества	Анализ информационно - презентационных материалов, отчетов, отзывов общественности, экспертных заключений	Информационно - презентационные материалы Отчеты о презентационных событиях Отзывы о презентуемых наставнических практиках Экспертные заключения, рецензии

#### 5. Ресурсное обеспечение программы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации

Классификация ресурсов	Виды ресурсов
Организационно-	Организационная структура ОО; учредитель ОО;

управленческие	органы местного самоуправления; организации – партнеры по реализации программы наставничества
Материально-технические (собственные ресурсы ОО и привлекаемые ресурсы организаций – партнеров)	Компьютерные классы, учебные тренажеры, специализированное программное обеспечение, учебные лаборатории и др.
Кадровые (собственные кадры ОО и привлеченные специалисты организаций – партнеров)	Учителя, методисты, руководители структурных подразделений Сотрудники образовательных организаций ВО, ДПО
Информационно - методические	Сайт ОО, сайты педагогов, автоматизированные формы хранения документов, базы данных, электронные носители информации, архивы, учебно-методические комплексы, фонды оценочных средств
Финансовые	Собственные средства ОО – реализатора программы наставничества, грантовые средства
Коммуникативные	Социальные сети, мессенджеры

## 6.2. Требования к педагогу - наставнику

### 6.2.1. Параметры отбора педагогов - наставников

Педагоги - наставники подбираются из наиболее подготовленных педагогических работников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

**Критерии отбора наставников** — это совокупность требований, предъявляемых к работнику и необходимых для выполнения функций наставника.

Квалификация сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие первой или высшей квалификационной категории</li> <li>- наличие опыта методической работы (участие в методических мероприятиях муниципального (регионального, федерального) уровня)</li> <li>- наличие публикаций на муниципальном (региональном, федеральном) уровне по профессиональной тематике</li> </ul>
Качество образовательной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильно высокие результаты образовательной деятельности</li> <li>- отсутствие конфликтных ситуаций с участниками образовательных отношений</li> </ul>
Профессионально	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение обучать других</li> </ul>



важные качества личности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение слушать</li> <li>- аккуратность, дисциплинированность</li> <li>- ответственность</li> <li>- ориентация на результат</li> <li>- командный стиль работы</li> <li>- эмпатия</li> <li>- лидерские качества</li> </ul>
Личные мотивы к наставничеству	<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовность (наличие потребности, интереса, склонности) делиться ценным профессиональным и личностным опытом и прилагать усилия по созданию в общеобразовательной организации среды, способствующей развитию организации, решению образовательных задач</li> <li>- потребность в приобретении нового статуса как подтверждение своей профессиональной квалификации</li> </ul>
Инновационный потенциал личности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие профессиональных успехов в соответствующей сфере деятельности (сведения о поощрениях и награждениях, победах во всероссийских, региональных и муниципальных конкурсах профессионального мастерства)</li> <li>- наличие развитых лидерских, организационных навыков</li> </ul>

### 6.2.2. Механизмы мотивации наставников

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном, муниципальном и государственном уровнях и создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль.

Важно популяризировать роль наставника среди образовательных и общественных организаций; сообществ выпускников школ, профессиональных образовательных организаций, образовательных организаций высшего образования, детских домов; компаний - партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п.; рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организацию и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т. д.;
- поддержку системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании;
- участие руководителей всех уровней в программах наставничества;
- организацию сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, региона, в котором они живут.

К возможным нематериальным (моральным) формам поощрений наставников можно отнести:

- почетная грамота лучшего наставника муниципалитета;
- почетное звание «Лучший наставник»;
- нагрудный знак наставника;
- иные поощрения по результатам участия в ежегодном конкурсе на звание лучшего наставника (на основании представлений образовательных организаций в органы управления образованием).

Также могут применяться в целях поощрения:

- размещение фотографий лучших наставников на Доске почета общеобразовательной организации;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития общеобразовательной организации;
- образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода);

- нематериальное поощрение на рабочем месте: получение дополнительных дней к отпуску; иные льготы и преимущества, предусмотренные в организации, в которой работает наставник.

В общеобразовательной организации также могут быть предусмотрены различные виды материальных поощрений наставников, в том числе надбавка к заработной плате. В данном случае соответствующие изменения вносятся во внутренние документы организации, регламентирующие порядок оплаты труда и материального поощрения работников.

## **7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Для оценки эффективности реализации системы наставничества предлагается выделить критерии, необходимые для изучения процесса наставничества и критерии изучения субъектов наставнической деятельности.

1. В части оценки качества реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации подобными критериями могут быть:

- соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
- оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям образования взрослых;
- наличие атмосферы сотрудничества и поддержки в педагогическом коллективе образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
- системность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;

- положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности в формате «учитель – учитель» в общеобразовательной организации критериями могут выступать:

- степень удовлетворенности непосредственных участников наставнической деятельности;

- уровень удовлетворенности заказчика: администрации ОО и благополучателей: обучающихся, их родителей (законных представителей) результатами наставнической деятельности;

- заинтересованность и доверие педагогического сообщества;

- улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, достигаемых обучающимися у педагога – наставляемого.

3. Относительно изменений в личности педагога - наставляемого критериями динамики развития могут выступать:

- профессиональный рост;

- готовность к непрерывному повышению уровня профессионального мастерства;

- активность, заинтересованность, инициативность наставляемых в решении различных профессиональных задач, связанных с наставнической деятельностью;

- степень применения наставляемым полученных от наставника профессиональных знаний, умений, методических продуктов.

Оценка эффективности реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях осуществляется на основе мониторинга. Организация систематического мониторинга наставнической деятельности позволяет отслеживать процесс наставничества, изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым, определять динамику развития наставляемого и степень удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг реализации системы наставничества состоит из 2-х основных этапов:

- 1) качество реализации программы наставничества;
- 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников наставнической деятельности и положительная динамика образовательных результатов.

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить:

- сбор обратной связи от участников и кураторов (метод анкетирования);
- обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника;
- контроль над процессом наставничества;
- описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого;
- определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия;
- анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей.

Удобной методикой, позволяющей понять, как спланировать процесс развития программы наставничества, является SWOT-анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон программы, возможностей и угроз ее реализации.

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты, которая, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника программы наставничества. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой программы наставничества, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и

профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников программы.

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов. Процесс мониторинга влияния программы на ее участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества, и второй – по итогам ее (программы) реализации. Соответственно, все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества и личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения конкретных требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных моделей наставничества и внесение корректировок в соответствии с полученными результатами; сравнение характеристик образовательного процесса «на входе» и «выходе» реализуемой программы.

Одним из результатов анализа характера связи между реализуемой программой наставничества педагогических работников и показателями образовательной системы является позитивная оценка и динамика:

- уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития, профессионального образования, развития профессиональной самостоятельности и ответственности;
- степени усвоения лучших традиций коллектива школы;
- готовности к добровольной и сознательной передаче наставником собственных педагогических наработок в реализации педагогического процесса наставляемому;
- качества адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы;

- сохранения интереса к учительской деятельности и степени удовлетворенности своей работой;

Все это позволит увидеть, как повлияла программа наставничества на участников и спрогнозировать их дальнейшее развитие.

Другим результатом мониторинга являются данные анализа и внесенные на их основании корректировки в рекомендации к формам и способам взаимодействия наставников и наставляемых. К оцениваемым результатам следует отнести:

- уровень профессионального выгорания;
- удовлетворенность профессией;
- психологический климат в педагогическом коллективе;
- ожидаемый/реальный уровень включенности в программу наставничества.

В качестве инструментов мониторинга можно использовать тестирование с последующей математической обработкой данных (выделением значимых различий и корреляционных связей) и, результаты которого оформляются в виде отчета – текстового документа с визуализацией в графической форме.

## **8. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ**

### **8.1. Нормативные документы**

1. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

2. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций»

3. Приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145 «Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего

профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

4. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

5. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»

6. Распоряжение Правительства РФ от 07.10.2020 N 2580-р «О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р»

7. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

8. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

9. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).

## **8.2. Научно-методическая литература**

1. Алферова А.Б. Организация деятельности профессиональных обучающихся сообществ в общеобразовательных школах//Ярославский педагогический вестник. – 2020. – №4 (115). – С.45-52.

2. Аржаных Е.В. Роль института наставничества в профессиональном становлении молодых педагогов//Психологическая наука и образование. – 2017. – Т. 22. – № 4. – С. 27–37.

3. Вейдт В.П. Профессиональное мастерство учителя: толкование понятия // Научно-методический электронный журнал «Калининградский вестник



образования». — 2019. — № 3 (сентябрь). — С. 13-23. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://koirojournal.ru/realises/g2019/30sept2019/kvo302/>.

4. Глебова З.В. Направления деятельности Центра сопровождения молодых специалистов в системе научно-методической поддержки начинающих педагогов//Вестник КГУ. — 2018. — № 3. — С. 58 – 160.

5. Даммерер Й., Циглер В., Бартонек С. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л.Н. Даниловой)// Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 1(106). — С. 56 – 69.

6. Кириченко А.М. Проблемы подготовки учителей-наставников (обзор зарубежного опыта)// Дискуссия (журнал научных публикаций). — 2017. — № 11(85). — С. 110 – 116.

7. Куликова С.В. Горизонтальное обучение и горизонты развития//Учебный год. — 2020. — № 3(61). — С. 3 – 4.

8. Наставничество в образовательной организации [Текст]/Сост.: С.В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г.А. Вашкиной. — Кемерово: Изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. — 88 с.

9. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Текст]/Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. — М.: Рыбаков Фонд, 2016. — 155 с.

10. Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников [Электронный ресурс]// Методический центр «Раменский дом учителя». — Дата публикации 26.03.2018. — URL: <https://ramrdu.edumsko.ru/activity/innovation/post/310572..>

11. Пинская М.А., Пономарева А.А., Косарецкий С.Г. Профессиональное развитие и подготовка молодых учителей в России // Вопросы образования. — 2016. — № 2. — С. 100 – 124.

12. Романова Г.А. Виртуальная стажировка как форма повышения профессиональной компетентности педагогов // Альманах мировой науки. — 2016. — № 3-2(6). — С. 69 – 71.

13. Российские учителя в свете исследовательских данных: кол. моногр. / М.Л. Агранович и др.; Нац. исслед. ун-т Высшая школа экономики, Ин-т образования; отв. ред. И.Д. Фрумин, В.А. Болотов, С.Г. Косарецкий, М. Карной. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – 313 с.

14. Ротобылский К.А., Ротобылская Л.А. Ассоциации педагогов как действенный ресурс моделирования технологий и содержания обучения в соответствии с новым ФГОС//Образование: Опыт, проблемы и перспективы развития: Сборник итоговых материалов Всероссийской научно-практической конференции/Под общ. ред. Л.Н. Нугумановой. – 2018. – С. 30 – 36.

15. Фаляхов И.И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности [Текст]/И.И. Фаляхов//Казанский педагогический журнал. – 2016. – №2. – С. 45-49.

16. Череминская Ю. Мотивация наставников [Электронный ресурс]// HR-Академия. – URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle/motivatsiya-nastavnikov.html> –.

### **8.3. Интернет - ресурсы**

1. Интернет-сайт «Министерство просвещения Российской Федерации». – URL: <https://edu.gov.ru/>

2. Интернет-сайт «Министерство образования, науки и молодежной политики Нижегородской области». – URL: <https://minobr.government-nnov.ru/>

3. Интернет-сайт «Российское образование. Федеральный портал». – URL: <https://www.edu.ru/>

4. Интернет-сайт «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов». – URL: <http://school-collection.edu.ru/>

5. Интернет-сайт Международной ассоциации непрерывного образования (МАНО, IACE). – URL: <http://window.edu.ru/resource/480/78480>

6. Интернет-сайт ФГБНУ «Федеральный институт педагогических измерений». – URL: <https://fipi.ru/>

7. Интернет-сайт «Всероссийский интернет-педсовет». – URL: <https://pedsovet.org/beta>

8. Интернет-сайт «1сентября.рф». – URL: <https://1sept.ru/>
9. Интернет-сайт «УРОК.РФ». – URL: <https://урок.рф/>
10. Всероссийский образовательный портал «ИКТ педагогам». – URL: <https://edu-ikt.ru/>
11. Медиатека издательства «Просвещение». – URL: <https://media.prosv.ru/>

**Положение**  
**о кураторе наставничества педагогических**  
**работников в общеобразовательных организациях**

1. Общие положения

Настоящее положение регулирует цель, задачи, права и обязанности куратора наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях муниципального района/городского округа (далее - муниципально-го куратора) \ государственного общеобразовательного учреждения.

Целью деятельности куратора является создание условий для эффективного функционирования института наставничества педагогических работников общеобразовательных организаций на территории муниципального района/городского округа \ государственного общеобразовательного учреждения.

Задачи куратора:

1) координация и организационно-методическая поддержка наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях муниципального района/городского округа \ государственном общеобразовательном учреждении;

2) контроль, фиксация и анализ достигнутых результатов реализации программ наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях \ государственном общеобразовательном учреждении;

3) формирование отчетов и представление всем заинтересованным субъектам в рамках компетенции куратора;

2. Права и обязанности куратора

2.1 Куратор имеет право:

- участвовать в отборе и консультировании наставников, а также принимать участие в разработке индивидуального плана профессионального роста наставляемых педагогических работников;

- рекомендовать формы работы по взаимодействию наставников и наставляемых;

- осуществлять методическую поддержку наставничества;
- запрашивать необходимую информацию о профессиональных достижениях наставников и профессиональных дефицитах наставляемых;
- анализировать и разрабатывать диагностические материалы для работы наставнической пары;
- посещать образовательные события, организованные в рамках обучения наставников и наставляемых;
- рекомендовать освоение образовательных программ для наставников и наставляемых;
- оказывать разностороннюю помощь наставнической паре;
- требовать отчетную и прочую информацию о работе в рамках реализации системы наставничества педагогических работников.

## 2.2 Куратор обязан

- развивать систему наставничества педагогических работников в муниципалитете \ государственном общеобразовательном учреждении;
- содействовать адресной методической поддержке наставников и наставляемых;
- оказывать помощь субъектам наставничества к взаимодействию;
- принимать участие в разработке программ наставничества;
- вести базы данных о педагогах - наставниках и наставляемых педагогических работников в общеобразовательных организациях муниципального района \ городского округа \ государственном общеобразовательном учреждении;
- осуществлять мониторинг результатов деятельности по вопросам наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях \ государственном общеобразовательном учреждении
- взаимодействовать с руководителями общеобразовательных организаций по вопросам наставничества педагогических работников \ руководителем государственного общеобразовательного учреждения ;

- способствовать развитию информационного освещения реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях;

- участвовать в муниципальных/региональных/федеральных образовательных событиях, направленных на повышение профессиональных компетенций в части реализации системы наставничества педагогических работников.

### 3. Заключительные положения

Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения руководителем органа управления образованием муниципального района/городского округа \ руководителем государственного общеобразовательного учреждения и действует бессрочно.

В настоящее Положение могут быть внесены изменения и дополнения в соответствии с вновь принятыми законодательными и иными нормативными актами на региональном и федеральном уровнях.

Приложение 2.

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **о наставничестве педагогических работников**

#### 1. Общие положения

Настоящее Положение о наставничестве (далее - Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Распоряжением Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста», Распоряжением Правительства РФ от 7 октября 2020 г. N 2580-р от 7 октября 2020 г. N 2580-р «Об изменениях, которые вносятся в основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», Письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 22.01.2020 № МР-42-02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству педагогических работников (далее – наставничество) в \_\_\_\_\_, права и обязанности наставников и закрепленных за ними наставляемых лиц.

1.2. Основные понятия:

Наставничество – формат непрерывного повышения профессионального мастерства путем передачи опыта, знаний, формирования и совершенствования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

Программа наставничества - комплекс организационно – методических мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставников и наставляемых в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемый – участник программы наставничества (наставнической пары или группы), который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

Индивидуальный план профессионального роста - это стратегия, нацеленная на повышение эффективности профессиональной деятельности работника, а также формирование и совершенствование его профессиональных компетенций с учетом потребностей и нужд организации.

2. Цели и задачи наставничества

2.1. Целью наставничества является

- максимально полное раскрытие профессионального потенциала личности наставляемого педагога на основе исследования его дефицитности и построения индивидуального маршрута повышения профессионального мастерства.

ства, как основы устойчивого профессионального роста в современных условиях неопределенности, в том числе создание условий для формирования эффективной системы сопровождения и поддержки педагогических работников в возрасте до 35 лет.

2.2. Основными задачами наставничества являются:

- адаптация молодых педагогов в первые три года работы к реализации профессиональной деятельности в условиях микроклимата образовательной организации, вхождение в трудовой коллектив, освоение корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений;

- оценка возможностей развития профессиональных компетенций педагогических работников на основе изучения результатов диагностики профессиональных компетенций, запросов работодателя и самого педагога;

- проектирование эффективных механизмов профессионального развития педагогических работников;

- разработка и внедрение механизмов эффективной трансляции профессионального опыта с учетом специфики конкретной образовательной ситуации;

- формирование открытого и эффективного профессионального сообщества педагогов образовательной организации с устойчивыми доверительными и партнерскими отношениями.

### 3. Организация наставничества

3.1. Наставник и наставляемый должны быть ознакомлены с настоящим Положением под роспись.

3.2. Участники наставничества осуществляют своё взаимодействие на основании приказа руководителя образовательной организации о назначении наставника и сроках осуществления наставничества в следующих случаях:

- не позднее трех дней с момента приема на работу нового сотрудника, в отношении которого осуществляется наставничество;

- получения неудовлетворительных результатов профессиональной диагностики педагогического работника, осуществляющего трудовые функции в учреждении;



- по запросу педагогических работников, нуждающихся в наставнической поддержке своей профессиональной деятельности.

Сотрудник назначается наставником с его письменного согласия. Наставник и наставляемый знакомятся с приказом под роспись.

3.3. За одним наставником закрепляется одновременно не более \_\_\_\_\_ наставляемых.

3.4. Порядок отбора кандидатур наставников.

3.4.1. Руководитель образовательной организации выбирает наставников из наиболее подготовленных специалистов по следующим критериям:

высокий уровень профессиональной подготовки;

наличие общепризнанных личных профессиональных достижений;

развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;

стабильные положительные результаты в работе;

способность и готовность делиться имеющимися знаниями и умениями, накопленным опытом и профессиональным мастерством;

стаж профессиональной деятельности не менее \_\_\_\_ лет;

отсутствие нарушений трудовой дисциплины и норм охраны труда.

3.4.2. Замена наставника производится приказом руководителя в случаях:

продолжительного отсутствия наставника;

изменения должности работы наставника;

изменения должности наставляемого;

увольнения наставника из организации;

отказа наставника от работы с наставляемым;

отказа наставляемого от работы с назначенным наставником.

3.5. В зависимости от организационных условий руководитель может принять решение о периодическом освобождении на определенное время наставника и наставляемого от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по программе наставничества.

3.6. Период наставничества может быть продлен по рекомендации заместителя руководителя в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или наставляемого, но не более чем на \_\_\_\_\_.

3.7. Организацию и координацию работы по наставничеству осуществляет заместитель руководителя образовательной организации, который:

контролирует деятельность наставников;

готовит и представляет на утверждение руководителя приказ о закреплении за наставляемым наставника;

выбирает кандидатов в наставники из числа работников;

информирует наставников и наставляемых об организационных моделях наставничества, реализуемых в образовательном учреждении;

оказывает методическую и практическую помощь в составлении планов работы с наставляемыми;

анализирует работу наставников и наставляемых;

изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставничества в организации;

доводит до наставника памятку о выполнении обязанностей наставника;

контролирует сроки представления для анализа документов, по реализации наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов, планов работы и т.д.;

оценивает проблемы адаптации и практики наставничества на основании формализованного отчета наставляемого о процессе прохождения наставничества и работе наставника.

3.8. Ответственность за осуществление наставничества в образовательной организации несет руководитель.

3.9. Руководитель образовательной организации, в котором организуется наставничество:

создает необходимые условия для совместной работы участников наставничества;

обеспечивает, в случаях необходимости, повышение квалификации подшефного и наставника;

определяет меры поощрения и стимулирования наставников при достижении положительных результатов;

рассматривает вопросы реализации наставничества в образовательной организации на заседаниях коллегиальных органов управления.

#### 4. Права и обязанности наставника и наставляемого

##### 4.1. Обязанности наставника.

Наставник обязан:

знать основные положения нормативно-правовых актов, регулирующих профессионально-педагогическую деятельность наставляемого и требования к его квалификации;

обладать компетенциями в сфере достижения высоких позитивных результатов профессиональной деятельности;

информировать наставляемых о целях, задачах и **планируемых** результатах стратегической и текущей деятельности организации;

ознакомить наставляемых с внутриорганизационными и социально-бытовыми условиями организации, основами корпоративной культуры;

разрабатывать и утверждать совместно с руководителем и заместителем руководителя образовательной организации индивидуальный план профессионального развития наставляемого;

всесторонне изучать деловые и нравственные качества наставляемого, его отношение к работе, коллективу;

оказывать подшефному индивидуальную помощь в овладении профессиональными компетенциями, практическими приемами, выявлять и совместно устранять недостатки в профессиональной деятельности;

развивать положительные качества подшефного, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

развить у подшефного стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению современных образовательных и информационных технологий;

контролировать выполнение индивидуального плана профессионального развития;

анализировать информацию о результатах наставничества.

Наставник несет персональную ответственность за качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, возложенных на него настоящим Положением.

4.2. Права наставника. Наставник может:

привлекать для дополнительного обучения наставляемого других сотрудников с письменного согласия руководителя и привлекаемых сотрудников;

требовать от наставляемого выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;

запрашивать рабочие отчеты у наставляемого в устной и письменной формах;

участвовать в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью наставляемого, вносить предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов;

участвовать в обсуждении профессиональной карьеры наставляемого и планировании его дальнейшей работы в организации (в т. ч. внутрипроизводственного перемещения).

4.3. Обязанности наставляемого:

добросовестно исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором, Правилами внутреннего трудового распорядка и другими локальными нормативными актами организации;

принимать участие во всех запланированных индивидуальным планом профессионального развития формах работы;

по истечении срока наставничества представить отчет о выполнении индивидуального плана профессионального развития.

#### 4.4. Права наставляемого.

Наставляемый имеет право:

участвовать в разработке индивидуального плана профессионального развития и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении наставнической работы;

обращаться по мере необходимости к наставнику за помощью для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;

принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством, с непосредственным руководителем организации и наставником;

представлять руководителю организации обоснованное ходатайство о замене наставника.

#### 5. Оценка эффективности наставничества

5.1. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач подшефным в период наставничества (или испытательного срока).

5.2. В качестве показателей эффективности системы наставничества в образовательной организации могут использоваться следующие критерии:

- успешная адаптация наставляемого на рабочем месте;
- рост инициативности, профессиональной активности;
- рост качества результатов образовательной деятельности;
- готовность к непрерывному профессиональному росту;
- наличие методических продуктов;
- положительная оценка работы наставника руководителем образовательной организации и его заместителями.

5.3. Наставническая деятельность оценивается на основе мониторинга реализации программы наставничества.

#### 6. Система мотивации

6.1. Система мотивации наставника поставлена в зависимость от успешности прохождения наставничества (или испытательного срока) наставляемым по утвержденному индивидуальному плану мероприятий критериям оценки. Включает в себя моральную (*публичное признание результатов наставнической деятельности, помещение фотографии наставника на доску почета, использование разнообразных внутрикорпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в коллективе (значки, грамоты и т. п.)*) и материальную составляющие.

6.2. Условия и порядок материального стимулирования наставников отражаются в Положении об оплате труда и стимулировании работников образовательной организации.

Приложение 3.

Образец

---

(наименование организации)

## ПРИКАЗ

г. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№ \_\_\_\_\_

### Об организации наставничества педагогических работников в

---

(наименование организации)

В соответствии с \_\_\_\_\_

указывается распорядительный акт Министерства образования, науки и молодежной политики

Нижегородской области

п р и к а з ы в а ю:

1. Заместителю (ям) руководителя \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) организовать работу по осуществлению наставничества в образовательном учреждении в целях адаптации, практического обучения и закрепления на рабочем месте моло-

дых специалистов, а также педагогических работников испытывающих профессиональные дефициты при реализации своих трудовых функций для формирования у них компетенций способствующих эффективному выполнению профессиональных задач.

2. Утвердить Положение о наставничестве в *(наименование организации)*.

3. Определить педагогических работников, на которых будет возложена функция наставника педагогов.

4. Заместителю \_\_\_\_\_ руководителя образовательного учреждения \_\_\_\_\_ *(Ф.И.О.)* обеспечить определение подшефных, в отношении которых осуществляется наставничество, и назначение им наставников, осуществлять контроль и оценку наставничества.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на *(заместителя руководителя организации)*.