

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ПО РЕАЛИЗАЦИИ  
СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

**2021 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	<b>4</b>
<b>1. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Нормативное правовое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) в рамках образовательной организации</b>	<b>7</b>
1.2.1. Локальные нормативные правовые акты, обеспечивающие внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества	7
1.2.2. Организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели)	8
<b>2. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) педагогических работников в образовательной организации</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый»</b>	<b>10</b>
2.2.1. Кто может быть наставником?	11
2.2.2. Требования к компетенциям наставника	11
2.2.3. Кто может быть наставляемым?	13
<b>2.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый»</b>	<b>14</b>
<b>3. Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Формы наставничества педагогических работников образовательных организаций</b>	<b>15</b>
3.1.1. Форма наставничества «педагог–педагог»	16
3.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации–педагог»	17
3.1.3. Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»	18
3.1.4. Форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»	20
3.1.5. Форма наставничества «социальный партнер – педагог образовательной организации»	21
3.1.6. Результаты применения разнообразных форм	

наставничества	23
<b>3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации</b>	<b>23</b>
<b>4. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка ее результативности и эффективности</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества</b>	<b>25</b>
<b>5. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества</b>	<b>27</b>
<b>6. Риски внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации</b>	<b>28</b>
<b>Приложение 1</b> Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации	<b>30</b>
<b>Приложение 2</b> Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации	<b>40</b>

## **Введение**

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

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

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

- использовать необходимое нормативное правовое и разработать организационно-правовое обеспечение для внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях;
- выработать унифицированные подходы к организации и использованию технологии наставничества в отношении педагогических работников образовательных организаций;
- инициировать процесс наставничества педагогических работников в образовательных организациях на новом этапе развития отечественного образования.

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

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

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

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

Ввиду отсутствия в настоящее время разработанных правовых механизмов организации наставничества педагогических работников в системе образования и в целях минимизации риска неправомерного нормотворчества образовательными организациями рекомендуется использовать имеющиеся правовые возможности для регулирования наставнической деятельности педагогических работников.

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

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

Так, в соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации<sup>5</sup> за выполнение педагогическими работниками дополнительной работы, не входящей в их должностные обязанности, в том числе к ним может быть отнесена работа по наставничеству, предусмотрены компенсационные и стимулирующие выплаты, которые включаются в заработную плату труда работника<sup>6</sup>. В соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации «Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений» соответственно устанавливаются:

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

законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

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

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

Порядок и условия получения наставниками выплат компенсационного характера могут закрепляться в Положении о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, других локальных актах, а также в Положении об установлении систем оплаты труда работников образовательной организации, устанавливаемом коллективным договором,

---

<sup>5</sup>«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021)

<sup>6</sup>Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и *иные выплаты компенсационного характера*) и *стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)*.

соглашением, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

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

режима деятельности организации,

продолжительности рабочего времени или норм часов педагогической работы за ставку заработной платы,

объема фактической учебной (тренировочной) нагрузки (педагогической работы) педагогических работников, определяемого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» (далее – приказ № 1601), времени, необходимого для выполнения входящих в рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой ими должности и иных предусмотренных квалификационными характеристиками должностных обязанностей, а также времени, необходимого для выполнения педагогическими работниками и иными работниками дополнительной работы за дополнительную оплату по соглашению сторон трудового договора.

В соответствии с пунктом 2.3. приказа № 536 другая часть педагогической работы, выполняемая с их письменного согласия за дополнительную оплату, регулируется **планами и графиками организации**, утверждаемыми локальными нормативными актами организации в порядке, установленном трудовым законодательством, – выполнение обязанностей, связанных с участием в работе педагогических советов, методических советов (объединений), работой по проведению родительских собраний, а также **трудовым договором (дополнительным соглашением к трудовому договору)** – выполнение с письменного согласия дополнительных видов работ, непосредственно связанных с образовательной деятельностью, на условиях дополнительной оплаты (классное руководство; проверка письменных работ; заведование учебными кабинетами, лабораториями, мастерскими, учебно-опытными участками; руководство методическими объединениями; другие дополнительные виды работ с указанием в трудовом договоре их содержания, срока выполнения и размера оплаты).

Приказ № 1601 предусматривает включение в рабочее время понятия «другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, – методическая...» (пункт 1.), а также пунктом 6.5. соотношение учебной нагрузки педагогических работников, установленной на учебный год, и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной,

диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах установленной продолжительности рабочего времени, определяется локальным нормативным актом организации в зависимости от занимаемой должности работника.

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

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

**Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации в сфере наставничества<sup>7</sup>.**

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

- ✓ Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации<sup>8</sup>, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации<sup>9</sup>).
- ✓ Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью<sup>10</sup>.

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

- ✓ *стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»;*
- ✓ *социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.*

<sup>7</sup> В соответствии со ст. 28., п.1 ФЗ от 29.12.2012 №273-ФЗ образовательная организация обладает автономией, под которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной деятельности, в том числе в разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации.

<sup>8</sup> Приложение 2 - Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

<sup>9</sup> Приложение 1 - Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

<sup>10</sup> При наличии в данной образовательной организации педагогических работников, нуждающихся в наставнике.

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

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

- формирование пар/групп «наставник – наставляемый» с составлением персонализированных программ наставничества для конкретных пар/групп;
- повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования, в том числе возможно на базе ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» и/или по программам соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДПО;
- разработка материалов анкетирования для оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)<sup>11</sup>;
- разработка методических материалов для наставника и наставляемого;
- разработка планов участия в межшкольных инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность;
- подготовка положения и иной документации о проведении конкурсов на лучшего наставника, конкурсов наставнических пар;
- помощь молодым педагогам в подготовке к участию в профессиональных конкурсах;
- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;
- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

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

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

Персонализированная программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение

---

<sup>11</sup>См. п.4 «Завершение программ наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности реализации наставнических программ»



выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

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

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является **план мероприятий**, в которых отражаются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся).

Здесь же предлагаются конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, указываются ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

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

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

- официального сайта образовательной организации;
- участия педагогов в сетевых предметных сообществах;
- организации доступа в виртуальные библиотеки, в том числе библиотеки методической литературы;
- сетевого взаимодействия образовательных организаций и других субъектов в рамках организации единого пространства наставничества, продвижения педагогических и наставнических практик и опыта.

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

### **2.1. Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

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

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

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

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

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

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

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

## **2.2. Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый»**

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

### 2.2.1. Кто может быть наставником?

Наставников выбирают из числа:

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

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

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

- методически ориентированных педагогов или методистов, обладающих аналитическими навыками, способных провести диагностические и мониторинговые процедуры, готовых транслировать собственный профессиональный опыт, создавать рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеют сами;

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

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

### 2.2.2. Требования к компетенциям наставника

Компетенции наставника являются отражением тех функций и обязанностей, которые на него возлагаются на добровольной основе, с его письменного согласия

и за дополнительную плату или иные формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности. Среди этих компетенций можно выделить следующие:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.2.3. Кто может быть наставляемым?

Наставляемые формируются из числа:

— молодых/начинающих педагогов;

— педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва;

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

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

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

— педагогов, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;

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

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

Права наставляемого:

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

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

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

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

### **2.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый»**

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

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

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

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

– использование групповых форм наставничества;

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

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

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

– привлечение внешних компетентных наставников и экспертов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **3.1. Формы наставничества педагогических работников**

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

В образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества: *«педагог – педагог»*, *«руководитель образовательной организации – педагог»*, *«работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»*, *«педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»*, *«социальный партнер – педагогический*

## ***работник образовательных организаций СПО и дополнительного образования (далее – ДО).***

### **3.1.1. Форма наставничества «педагог–педагог»**

Форма наставничества «педагог – педагог» применяется во всех образовательных организациях общего образования, СПО и ДО. В рамках этой формы одной из основных задач наставничества является успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

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

1. Взаимодействие *«опытный педагог – молодой специалист»*, которое является классическим вариантом поддержки со стороны опытного педагога (педагога-профессионала) для приобретения молодым педагогом необходимых профессиональных навыков (организационных, предметных, коммуникационных и др.). Здесь подходит и модель ментора, и модель наставника, который является «другом, товарищем и братом», и модель учителя, когда на первый план выводит не столько перечень необходимых для освоения компетенций и предметных знаний, сколько воодушевляющий и вдохновляющий пример успешного наставника. Наставник учит преодолевать препятствия, внушает наставляемому веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы. Формами и методами организации работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, собеседования, тренинги, встречи с опытными учителями, открытые уроки, внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары, методические консультации, посещение и взаимопосещение уроков, анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях.

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

2. Взаимодействие *«лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»*. Здесь на первый план выходит психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального взаимодействия с отдельными личностями (например, с коллегой), не может найти общий язык с обучающимися и их родителями, сложно взаимодействует с заместителями директора («у меня плохо налаживаются контакты с коллегами», «я испытываю сложности во время уроков, особенно при посещении урока руководством школы» и пр., «я не знаю, как разговаривать с родителями в конфликтных ситуациях» и т.д.). Главное направление наставнической деятельности – профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических компетенций и инициатив, которые подчеркнули бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.



3. Взаимодействие *«педагог-новатор – консервативный педагог»*, при котором педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями. Главный метод общения между наставником и наставляемым – выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики. В противном случае возникнет психологический барьер к человеку и к требованию или риск ухода опытного педагога из сферы образования. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в школе, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника или даже наставника наставников на региональном уровне (во внешнем контуре).

4. Взаимодействие *«опытный предметник – неопытный предметник»*, которое является наименее конфликтным и противоречивым. В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.). Обязательным условием успешного наставничества является вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемого предмета, привлечение его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету. В случае успеха наставнической деятельности наставляемый сможет сосредоточиться на развитии олимпиадного движения в образовательной организации, муниципалитете, регионе, на подготовке обучающихся к участию в ОГЭ/ЕГЭ по предмету; на организации взаимодействия с научным сообществом.

Особую роль в форме наставничества «педагог–педагог» в перспективе будут играть педагоги, имеющие квалификационную категорию «педагог-наставник», «педагог-методист»<sup>12</sup>. Одно из необходимых условий присвоения педагогу квалификационной категории «педагог-наставник» - многолетнее продуктивное участие в реализации персонализированных программ наставничества.

### 3.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»

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

---

<sup>12</sup>После принятия нового порядка проведения аттестации взамен действующего Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 276.

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя<sup>13</sup> осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества (при участии совета наставников и куратора реализации программ наставничества), другие необходимые действия и функции по построению, внедрению и эффективному функционированию системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. В отдельных случаях руководитель образовательной организации может стать наставником педагогов, особенно в качестве успешного предметника. В этом случае реализуется форма наставничества «педагог – педагог».

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

— создание условий для профессионального становления молодых/начинающих педагогов, возможности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью;

— адаптация молодых/начинающих педагогов к условиям осуществления профессиональной деятельности, их закрепление в профессии;

— формирование сплоченного, творческого, эффективного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных педагогических работников;

— снижение показателя текучести кадров, использование превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания педагогических работников старших возрастов, развитие форм их горизонтальной и вертикальной мобильности;

— повышение престижа и укрепление позитивного имиджа школы и педагогов в социокультурном окружении, повышение престижа профессии педагога;

— восполнение предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации, а также путем использования внешних контуров.

3.1.3. Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» (обучающиеся в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования, реализующих образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»)

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

В форме наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» речь идет о будущем педагоге, а в данный момент – студенте педагогического вуза или организации СПО, который проходит педагогическую

---

<sup>13</sup>Для работников (в том числе педагогических работников) образовательных организаций работодателем является образовательная организация.

практику в образовательной организации<sup>14</sup> или трудоустроился в ней. Нередки случаи, когда на практику приходит студент – выпускник данной организации с намерением вернуться в нее уже в качестве дипломированного педагога. В данной ситуации у работодателя<sup>15</sup> появляется возможность осуществления наставничества в отношении будущего коллеги<sup>16</sup>. Для этого необходимо совместно с педагогическим вузом или организацией СПО (руководством и руководителем практики) разработать индивидуальную программу прохождения практики студента, в которой будут учтены следующие моменты.

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

– Студент участвует в подготовке и проведении различных мероприятий внеурочной и воспитательной деятельности под руководством опытного педагога-предметника, классного руководителя, знакомится с содержанием, методикой и технологиями проведения факультативов, элективных курсов, классных часов, родительских собраний, экскурсий, с демонстрационными версиями подготовки к Всероссийским проверочным работам, основному и единому государственному экзаменам (далее – ОГЭ и ЕГЭ) и составлением связанных с этой деятельностью необходимых методических документов (планы внеурочной деятельности, воспитательной деятельности, формы заполнения работ для сдачи ОГЭ и ЕГЭ и т.д.).

– Студент осваивает практическую часть предметов общепедагогического цикла (общая и возрастная педагогика, психология, методика преподавания

---

<sup>14</sup> Рекомендуется заключить договор о сотрудничестве с вузом и/или колледжем.

<sup>15</sup> В наставничестве студентов ведущая роль, в большей степени организационная, принадлежит руководителю образовательной организации. Вместе с тем руководитель может осуществлять прямые наставнические функции близкие к форме «педагог – педагог», а в данном случае «педагог – студент», направленные на профессиональное и личностное становления будущего педагога, вхождение в профессию, формирование профессиональных компетенций. Наставнические действия по отношению к студенту будут неформально выполнять педагогический коллектив образовательной организации, вовлеченный в технологии наставничества и разделяющий ее ценности.

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

предметов и т.д.) в форме проектов, исследований, написания курсовых и контрольных работ, поиска и обработки статистических, аналитических, диагностических и прочих данных на материалах той образовательной организации, в которой он проходит педагогическую практику.

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

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

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

Форма наставничества «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации» пока относительно редко применяется в наставнической деятельности. Адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении и помощь в подготовке к прохождению аттестационных процедур ложатся на плечи работодателя – образовательной организации. Такая форма наставничества, как «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации», призвана повысить ответственность колледжей и вузов за качество подготовки молодых специалистов для работы в системе образования.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Так, например, для педагогов образовательных организаций СПО (преподающих как общеобразовательные предметы, так и специальные предметы) в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать:

— профессорско-преподавательский состав вузов – для преподавателей общеобразовательных предметов, для педагогов ДО, ведущих кружки робототехники, IT-кубы, кванториумы и т.д., для педагогов-психологов, педагогов-логопедов, педагогов-дефектологов, реализующих программы обучения для детей с ОВЗ;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1.6. Результаты применения разнообразных форм наставничества

Реализация любых форм наставничества педагогов или будущих педагогов (студентов педагогических вузов и колледжей) – «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент»,

«педагог вуза/колледжа») и др. – способна привести к следующим результатам (эффектам):

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

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

— улучшение психологического климата в образовательной организации;

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

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

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

— сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;

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

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

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

### **3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации**

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

***Наставничество в группе*** – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек) или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности.

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

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

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

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

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

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

##### **4.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества**

Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников происходит в случае:

— завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества;

— по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);

— по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).

Наставник и наставляемый в силу определенных объективных обстоятельств могут быть инициаторами завершения персонализированной программы наставничества, но направляют усилия на сохранение доброжелательных отношений. Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру школьного



психолога (на внутреннем контуре) и различные психологические службы на внешнем контуре образовательной организации.

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

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

#### **4.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества**

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

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

- **реакция наставляемого**, или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого;

- **изменения в знаниях** и их оценки;

- **изменение поведения** и способа действий в проблемных ситуациях;

- **общая оценка результатов** для образовательной организации:

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

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

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

- сроки и условия обучения;

- способы организации наставничества, информированность о содержании работы;

- квалификация наставника, готовность применять полученные знания на практике и ориентироваться в предлагаемых условиях.

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

- качество наставничества;

- причины удовлетворенности/неудовлетворенности наставляемого участием в персонализированной программе наставничества;

– пути совершенствования системы (целевой модели) наставничества и деятельности каждого наставника.

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

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

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

3) Оценка изменения поведения.

Целью данной оценки становится проверка изменения поведения наставляемого после прохождения персонализированной программы наставничества. Для оценки этой характеристики необходимо четкое и единообразное понимание всеми участниками системы наставничества критериев оценки деятельности педагога. Как правило, эти критерии совпадают с постоянными критериями оценки деятельности педагогов.

Выбор конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций. Может быть использовано *наблюдение* со стороны куратора реализации персонализированных программ наставничества, непосредственного руководителя и коллег. Для оценки реального использования освоенных способов поведения и умений на практике могут применяться *анкеты, опросники, непосредственное невключенное наблюдение*.

4) Оценка результатов для образовательной организации.

Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества.

Проведение такой оценки позволяет обосновать целесообразность управленческого решения о внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества, наглядно демонстрирует на всех уровнях взаимосвязь между затратами на реализацию персонализированных программ наставничества и результатами образовательной организации.

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

## **5. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества**

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

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

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

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

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

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

Ожидаемые эффекты от внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества:

- повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач;

— построение открытой среды наставничества педагогических работников, партнерского взаимодействия среди всех субъектов наставнической деятельности.

## **6. Риски внедрения (применения) системы (целевой модели) педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации**

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

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

— создание в образовательной организации среды для развития наставничества с благоприятным психологическим климатом, освещение практик наставничества на сайте образовательной организации, в социальных сетях и других доступных образовательных ресурсах, получение реальных позитивных результатов от внедрения системы наставничества;

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

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

— рефлексия результатов профессиональной деятельности педагогов, реализующих программы наставничества.

2. *Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.*

Возможные мероприятия по минимизации риска:

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

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

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

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

— вертикально-интегрированная система обучения и сопровождения наставников;

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

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

— использование разнообразных форм наставничества, в том числе дистанционных;

— психолого-педагогическая поддержка наставников и наставляемых;

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

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

— развитие реверсивных форм наставничества;

— вовлечение наставника и наставляемого в инновационные общешкольные процессы;

— привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;

— привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.

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

### 1. Общие положения

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

1.2. В Положении используются следующие понятия:

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

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

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

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

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

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

1.3. Основными принципами системы наставничества педагогических работников являются:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Цель и задачи системы наставничества. Формы наставничества**

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

2.2. *Задачи* системы наставничества педагогических работников:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. В образовательной организации применяются разнообразные формы наставничества («педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент», «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации» и другие) по отношению к наставнику или группе наставляемых. Применение форм наставничества выбирается в зависимости от цели персонализированной программы наставничества педагога, имеющих профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющих кадровых



ресурсов. Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Форма наставничества «руководитель образовательной организации – учитель»** способ реализации целевой модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары «руководитель образовательной организации

– учитель», нацеленную на совершенствование образовательного процесса и достижение желаемых результатов руководителем образовательной организации посредством создания необходимых организационно-педагогических, кадровых, методических, психолого-педагогических условий и ресурсов.

### **3. Организация системы наставничества**

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

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

3.3. Руководитель образовательной организации:

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

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

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

- утверждает Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации<sup>17</sup>;

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

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

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

3.4. Куратор реализации программ наставничества:

- назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя;

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

---

<sup>17</sup>Приложение 2 – Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

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

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

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

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

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

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

- курирует процесс разработки и реализации персонализированных программ наставничества;

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

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

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

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

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

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

- разрабатывает, апробирует и реализует персонализированные программы наставничества, содержание которых соответствует запросу отдельных педагогов и групп педагогических работников;
- принимает участие в разработке методического сопровождения разнообразных форм наставничества педагогических работников;
- осуществляет подготовку участников персонализированных программ наставничества к мероприятиям: конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т.д.;
- осуществляет организационно-педагогическое, учебно-методическое, обеспечение реализации персонализированных программ наставничества в образовательной организации;
- участвует в мониторинге реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников;
- является открытой площадкой для осуществления консультационных, согласовательных функций и функций медиации;
- совместно с руководителем образовательной организации, куратором реализации программ наставничества участвует в разработке материальных и нематериальных стимулов поощрения наставников;
- принимает участие в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников, информационном сопровождении персонализированных программ наставничества на сайте (специализированной странице сайта) образовательной организации и социальных сетях (совместно с куратором и системным администратором).

#### **4. Права и обязанности наставника**

##### **4.1. Права наставника:**

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

##### **4.2. Обязанности наставника:**

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации, региональными и локальными нормативными правовыми актами образовательной организации при осуществлении наставнической деятельности;
- находиться во взаимодействии со всеми структурами образовательной организации, осуществляющими работу с наставляемым по программе наставничества (предметные кафедры, психологические службы, школа молодого учителя, методический (педагогический) совет и пр.);

- осуществлять включение молодого/начинающего специалиста в общественную жизнь коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора, в т.ч. и на личном примере;
- создавать условия для созидания и научного поиска, творчества в педагогическом процессе через привлечение к инновационной деятельности;
- содействовать укреплению и повышению уровня престижности преподавательской деятельности, организуя участие в мероприятиях для молодых/начинающих педагогов различных уровней (профессиональные конкурсы, конференции, форумы и др.);
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия;
- рекомендовать участие наставляемого в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.

## **5. Права и обязанности наставляемого**

### **5.1. Права наставляемого:**

- систематически повышать свой профессиональный уровень;
- участвовать в составлении персонализированной программы наставничества педагогических работников;
- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями, профессиональной деятельностью;
- вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию персонализированных программ наставничества педагогических работников образовательной организации;
- обращаться к куратору и руководителю образовательной организации с ходатайством о замене наставника.

### **5.2. Обязанности наставляемого:**

- изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иные федеральные, региональные, муниципальные и локальные нормативные правовые акты, регулирующие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;
- реализовывать мероприятия плана персонализированной программы наставничества в установленные сроки;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации;
- знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в образовательной организации;
- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;
- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;

- устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения;
- проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;
- учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

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

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

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

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

## **7. Завершение персонализированной программы наставничества**

7.1. Завершение персонализированной программы наставничества происходит в случае:

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

7.2. Изменение сроков реализации персонализированной программы наставничества педагогических работников.

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

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

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

На сайте размещаются сведения о реализуемых персонализированных

программах наставничества педагогических работников, базы наставников и наставляемых, лучшие кейсы персонализированных программ наставничества педагогических работников, федеральная, региональная и локальная нормативно-правовая база в сфере наставничества педагогических работников, методические рекомендации, новости и анонсы мероприятий и программ наставничества педагогических работников в образовательной организации и др.

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

## **9. Заключительные положения**

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

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

**Примерная дорожная карта (план мероприятий)  
по реализации Положения о системе наставничества педагогических  
работников в образовательной организации**

№	Наименование этапа	Содержание деятельности и примерный план мероприятий <sup>18</sup>
1.	<b>Подготовка условий для реализации системы наставничества</b>	<p><b>Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной организации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (Приложение 1 - Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Приложение 2 – Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации).</li> <li>– приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.</li> <li>– подготовка персонализированных программ наставничества – при наличии в организации наставляемых.</li> </ul>
2.	<b>Формирование банка наставляемых</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов.</li> <li>2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</li> </ol>
3.	<b>Формирование банка наставников</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества.</li> <li>2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</li> </ol>
4.	<b>Отбор и обучение</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для <i>конкретной</i> персонализированной программы</li> </ol>

<sup>18</sup>Содержание учитывает потребности образовательной организации, наставников и наставляемых, региональный опыт.



		<p>наставничества педагога/группы педагогов.</p> <p>2) Обучение наставников для работы с наставляемыми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности;</li> <li>- проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников.</li> </ul>
5.	<b>Организация и осуществление работы наставнических пар/групп</b>	<p>1) Формирование наставнических пар/групп.</p> <p>2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы.</p> <p>3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников.</p>
6.	<b>Завершение персонализированных программ наставничества</b>	<p>1) Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование);</p> <p>2) Проведение школьной конференции или семинара.</p> <p>3) Проведение итогового мероприятия (круглого стола) по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества.</p>
7.	<b>Информационная поддержка системы наставничества</b>	<b>Освещение мероприятий Дорожной карты</b> осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и социальных сетях, по возможности на муниципальном и региональном уровнях.