

Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников

Методические рекомендации
по вопросам организации
наставничества педагогических работников
в образовательных организациях



Смоленск
2023

УДК
ББК

Составитель:

Боброва Елена Анатольевна, доцент кафедры развития новых технологий
ДППО ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

Методические рекомендации по вопросам организации наставничества педагогических работников в образовательных организациях. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2023. – 28 с.

Методические рекомендации содержат описание системы педагогического наставничества, раскрывают функционал, основные направления и этапы работы образовательной организации по внедрению системы педагогического наставничества, а также включают рамочные рекомендации по разработке индивидуальных программ наставничества педагогов.

Методические рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций, и будут полезны для проверки готовности образовательной организации к внедрению системы наставничества педагогических работников в соответствии с федеральными рекомендациями.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Наставничество в образовании. Ключевые понятия	4
Нормативные правовые основы внедрения системы наставничества	10
Этапы и содержание деятельности образовательной организации по внедрению системы педагогического наставничества	12
Организационно-методическое обеспечение реализации системы педагогического наставничества в образовательной организации	20
Информационное обеспечение реализации системы педагогического наставничества в образовательной организации	26
Список литературы	28

ВВЕДЕНИЕ

Одной из стратегических инициатив государства в области образования является обеспечение непрерывного роста профессионального мастерства педагогических работников и развитие кадрового потенциала. Для обеспечения единства подходов к сопровождению профессионального роста педагогов были разработаны федеральные инициативы, связанные в том числе с развитием системы наставничества педагогических кадров, которое становится эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников всех уровней образования.

В настоящее время на федеральном уровне разработана и внедряется система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Данная система включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством, нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Также развитие системы наставничества является одним из приоритетных (критических) показателей оценки деятельности школ проекта «Школы Минпросвещения России»

Настоящие методические рекомендации разработаны с целью оказания практической помощи школьным командам по основным вопросам организации наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Методические рекомендации позволят:

- сориентироваться в нормативном правовом обеспечении внедрения системы наставничества педагогических работников;
- разобраться с основным функционалом образовательной организации по внедрению педагогического наставничества
- использовать унифицированный механизм организационно-методического и информационного обеспечения реализации системы педагогического наставничества в образовательной организации;
- понять структуру и содержание индивидуальной программы наставничества и алгоритм ее разработки.

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

Представленные в методических материалах рекомендации могут быть использованы для проверки готовности образовательной организации к внедрению модели наставничества педагогических работников, а также стать основой для разработки соответствующих программ и планов работы.

1. Наставничество в образовании. Ключевые понятия¹

Для обеспечения единства подходов к внедрению и применению системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях важно организовать работу в общем терминологическом поле. В данном разделе представлены определения ключевых понятий, используемых на федеральном, региональном и муниципальном уровнях для описания элементов системы наставничества педагогических работников.

В настоящее время одним из государственных приоритетов системы образования является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – Система) в рамках национального проекта «Образование».

Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – это совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой субъектов научно-методической деятельности, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе - в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных площадок и внедрения механизмов наставничества.

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

Наставничество в широком смысле применительно к системе развития педагогических кадров трактуется как форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению

¹ Определения ключевых понятий даны в соответствии с распоряжением Министерства просвещения РФ от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения РФ от 16 декабря 2020 г. № Р-174», письмом Министерства просвещения РФ и Общероссийского Профсоюза образования от 21 декабря 2021 г. №№ АЗ-1128/08, 657 «О направлении Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях»

должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Цель наставнической деятельности – создание условий, способствующих успешности, реализации потенциала, повышению уровня самостоятельности и социализации, личностному и (или) профессиональному развитию, удовлетворению потребности в признании и принятии, а также устранению или минимизации факторов, препятствующих развитию наставляемого

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

Одним из путей разрешения данного противоречия является разработка и внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Целевая модель наставничества педагогических работников (далее – ЦМН ПР) – *система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества педагогических работников в образовательных организациях.*

Целью ЦМН ПР образовательных организаций является создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий применения наставничества в общеобразовательных организациях, для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения, взаимообогащения, личностного развития педагогических работников, самореализации и закрепления молодых/начинающих педагогов в профессии.

Исходя из цели ЦМН ПР, ключевыми понятиями, определяющими работу по внедрению и развитию системы наставничества являются:

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

– **профессиональное развитие педагогического работника** – процесс, направленный на поддержание и повышение педагогическими работниками уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, и включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию;

– **индивидуальная траектория профессионального развития** – персональный путь педагогического работника в части дополнительного профессионального образования, реализуемый на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив по результатам диагностики профессиональных компетенций.

Концептуальные идеи ЦМН ПР отражены в **национальной системе профессионального роста педагогических работников** – это система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное профессиональное (педагогическое) образование и профессиональное развитие педагогических работников с учетом анализа дефицитов их профессиональных компетенций.

На сегодняшний день ЦМН ПР активно внедряется в образовательные организации различных типов. Наставничество педагогических работников является составной частью методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

Организационно-методическое обеспечение реализации системы (ЦМН ПР) наставничества в образовательной организации предполагает разработку ряда документов, к числу которых относится программа наставничества.

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

При этом основными субъектами ЦМН ПР в образовательной организации являются:

Куратор (программы наставничества) – 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 организацию программы наставничества,

прошедший соответствующее обучение (повышение квалификации, профессиональную переподготовку по программе дополнительного профессионального образования «Наставничество педагогических работников в общеобразовательной организации» на базе ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» и/или по программам соответствующего профиля из числа программ единого федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования);

***Наставник** – участник программы (целевой модели) наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных дефицитов, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого, прошедший соответствующее обучение (повышение квалификации, профессиональную переподготовку по программе дополнительного профессионального образования «Наставничество педагогических работников в общеобразовательной организации» на базе ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» и/или по программам соответствующего профиля из числа программ единого федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования).*

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

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

Чаще всего в роли наставляемого выступает ***молодой педагог*** – выпускник образовательной организации высшего образования или профессиональной образовательной организации до 35 лет, приступивший к работе в течение года с момента окончания образовательной организации, либо обучающийся по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки «Образование и педагогические науки» и успешно прошедший промежуточную аттестацию не менее чем за три года обучения, допущенный к занятию педагогической деятельностью.

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

В образовательных организациях в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества: «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций СПО и дополнительного образования».

В форме наставничества, как «педагог – педагог», возможны разные модели взаимодействия. **Модель взаимодействия** – это описание возможных профессиональных и личностных характеристик педагогических работников, способных оказать влияние на взаимодействие пары «наставник – наставляемый». В числе наиболее популярных моделей взаимодействия выделяют: «опытный педагог – молодой специалист», «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий затруднения», «педагог-новатор – консервативный педагог», «опытный предметник – неопытный предметник» и др.

В то же время можно выделить ряд главных «инструментов», для организации взаимодействия наставника и наставляемого:

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

Индивидуальный образовательный маршрут – комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения педагогическим работником необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонифицированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе учитывающем актуальные

дефициты профессиональных компетенций педагога, его личные ресурсы, педагогический контекст образовательной организации, в которой он работает, а также возможности и ресурсы системы ДПП (федерального и регионального уровня).

Персональная траектория профессионального развития – персональный путь субъекта профессионального образования, реализуемый на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив по результатам диагностики профессиональных компетенций и адресной поддержки.



При разработке локальных актов, при подготовке информационно-методических материалов по проблеме внедрения системы наставничества рекомендуется использовать единые определения понятий, указанные в соответствующих нормативных документах и методических рекомендациях федерального уровня.

2. Нормативные правовые основы внедрения системы наставничества

Нормативную правовую основу внедрения и реализации системы наставничества составляют ряд документов федерального и регионального уровня:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

3. Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста» (с изменениями от 7 октября 2020 г. №2580-р).

4. Приказ Министерства просвещения России от 17.04.2019 № 179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта «Молодые профессионалы» (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».

5. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145 «Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»

6. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения РФ от 16 декабря 2020 г. № Р-174».

7. Письмо Министерства Просвещения РФ от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».

8. Письмо Министерства просвещения РФ и Общероссийского Профсоюза образования от 21 декабря 2021 г. №№ АЗ-1128/08, 657 «О направлении Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях».

9. Приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 25.06.2021 г. № 603-ОД «Об утверждении Концепции «Система обеспечения

профессионального развития педагогических работников Смоленской области».

10. Приказ Департамента Смоленской области по образованию и науке от 15.03.2022 № 235-ОД «Об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников образовательных организаций Смоленской области».

На основании действующих федеральных и региональных документов образовательная организация разрабатывает и утверждает основной пакет документов, регламентирующих деятельность по реализации наставничества на уровне школы²:

– Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

– Приказ об утверждении дорожной карты (плана мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

– Приказ об утверждении Программы наставничества педагогических работников.

– Приказ о назначении куратора, ответственного за реализацию программы наставничества.

– Приказ о назначении наставников и формировании наставнических пар (групп), письменное согласие участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью³.

Содержание пакета локальных нормативных актов, зависит от особенностей функционирования образовательной организации, специфики кадрового состава, наличия ресурсов, необходимых для запуска и реализации системы наставничества педагогических работников.



<https://quick.apkpro.ru/q/L0usgXOF>

Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях содержат шаблоны:

– Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации (приложение 1)

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

² Образцы и шаблоны документов размещены на ресурсе Целевая модель наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях <https://nastavnik.apkpro.ru/tselevayamodelnastavnichestva/>

³ Данные документы формируются при наличии в образовательной организации педагогов, нуждающихся в наставнике.

3. Этапы и содержание деятельности образовательной организации по внедрению системы педагогического наставничества⁴

Целью педагогического наставничества является создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий применения наставничества в общеобразовательных организациях, для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения, взаимообогащения, личностного развития педагогических работников, самореализации и закрепления молодых/начинающих педагогов в профессии.

Задачи:

- способствовать формированию единой системы адресного сопровождения профессионального роста педагогических работников;
- содействовать развитию механизмов формирования персональной траектории профессионального развития педагога;
- содействовать увеличению числа закрепившихся в профессии педагогических кадров, путем формирования условий для эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом.

Основной функционал образовательной организации по внедрению педагогического наставничества.

1. Назначение лица, ответственного за внедрение педагогического наставничества в образовательной организации (куратора).

Ответственным лицом может быть заместитель руководителя образовательной организации, председатель методического объединения, педагогический работник, являющийся членом регионального методического актива. Основные задачи куратора – координация деятельности коллектива образовательной организации по внедрению системы наставничества педагогических работников, обеспечение реализации плана мероприятий (дорожной карты), мониторинг эффективности системы наставничества педагогических работников

2. Разработка дорожной карты внедрения целевой модели наставничества на уровне профессиональной образовательной организации.

В дорожную карту рекомендуется включать мероприятия организационного характера, обучающие мероприятия, мероприятия по обмену опытом, мероприятия, направленные на информационное сопровождение деятельности.

⁴ Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. URL: <https://nastavnik.apkpro.ru/tselevayamodelnastavnichestva/>

Все мероприятия должны учитывать специфику работы образовательной организации, ее кадровый состав и систему ресурсов.

3. Обеспечение:

- реализации программ наставничества;
- персонифицированного учета наставляемых и наставников;
- участия в региональном мониторинге реализации программ наставничества в образовательных организациях
- внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества образовательных организаций;
- реализации эффективной кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль деятельности наставников, принимающих участие в программе наставничества;
- формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования;
- привлечение к реализации программ наставничества специалистов иных организаций, представителей организаций дополнительного профессионального образования, членов регионального методического актива в качестве наставников.

4. Организация инфраструктурного и материально-технического обеспечения реализации программ наставничества.

Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение может включать наличие выделенной зоны (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых, условия для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников и наставляемых в социальных сетях), условия для дистанционного взаимодействия и т.п.

Этапы внедрения педагогического наставничества в образовательных организациях⁵

Согласно методическим рекомендациям по внедрению методологии (целевой модели) наставничества педагогических работников реализация программы наставничества включает несколько основных этапов. Описанные

⁵ **По материалам издания:** Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях [Электронный ресурс]: методические рекомендации / сост. Ю. Г. Маковецкая, Н. В. Грачева, В. И. Серикова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 904 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021.

этапы носят рамочный характер и могут быть изменены в соответствии с целями, задачами и ресурсами организации.

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

- получить поддержку идеи наставничества внутри и вне организации;
- собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и определить соответствующие этим запросам критерии для поиска наставников.

В рамках данного этапа происходит определение запроса на формы наставничества и модели взаимодействия, выделяются приоритетные направления, разрабатывается «политика» наставничества в организации. Выявляется, за счет каких ресурсов будет оказываться поддержка в выстраивании отношений наставников и наставляемых и проводится SWOT-анализ для определения возникающих рисков.

Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда. Результатом этапа является дорожная карта внедрения системы педагогического наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т. д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

На данном этапе также разрабатывается основной пакет документов, регламентирующих деятельность по реализации наставничества в образовательной организации.

Итогом первого этапа должны стать:

- Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.
- Приказ об утверждении дорожной карты (плана мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.



Документы должны быть утверждены и размещены на официальном сайте образовательной организации

Этап 2. Формирование базы наставляемых и наставников

Задача данного этапа заключается в выявлении конкретных проблем педагогических работников образовательной организации, их профессиональных дефицитов, которые можно решить с помощью наставничества, а также поиск потенциальных наставников.

Значительная часть работы на данном этапе посвящена мониторингу, который заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: профессиональные успехи, развитие компетенций, личностные характеристики.

Для формирования базы наставляемых рекомендуется учитывать следующие характеристики:

- стаж работы в образовательной организации,
- динамику профессиональных достижений (наличие квалификационной категории, участие в конкурсах профессионального мастерства, участие в профессиональных сообществах и т.п.),
- данные об участии в мероприятиях по обмену опытом,
- данные о динамике учебных достижений обучающихся, наличие низких образовательных результатов,
- данные о профессиональных дефицитах педагогических работников, выявленных по результатам аттестационных процедур, оценки компетенций и т.п.

База наставников формируется из числа активных педагогов и включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития среду, обладающих достаточно высоким уровнем сформированности профессиональных компетенций.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.



Итогом второго этапа должны стать:

- Реестр педагогических работников, которым необходима помощь наставников
- Реестр / база педагогических работников, которые могут стать наставниками в образовательной организации (как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах).

Этап 3. Отбор и обучение наставников

Основная задача данного этапа – выявление наставников, входящих в реестр потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовка к работе с наставляемыми.

Для отбора наставников необходимо:

- разработать четкие критерии отбора наставников в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Наставникам рекомендуется заполнить анкету, включающую сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, о предпочтительном возрасте наставляемого, с которым он хотел бы работать, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

На основе данных анкеты и собеседования с наставником принимается решение о необходимости его обучения.

Обучение организует куратор программы.

Программа обучения может носить общий характер (направлена на формирование базовых умений в области организации наставнической деятельности), но в то же время рекомендуются программы, направленные на обучение коммуникативным навыкам, активному слушанию, эмпатии и т.д. В процессе обучения также определяется стратегия взаимодействия с наставляемым, регламент будущих встреч и их примерный план.

Программа обучения наставников может быть реализована непосредственно куратором программы наставничества (или за счет ресурсов корпоративного обучения). В роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники – участники программ наставничества других организаций. Если в образовательной организации недостаточно ресурсов для реализации внутреннего обучения, рекомендуется использовать, например, ресурсы институтов развития образования, ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения» и др.



Итогом третьего этапа должны стать:

- Сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых.
- Запрос на предоставление внешних наставников из числа педагогических работников иных организаций, региональных методистов (при отсутствии внутренних ресурсов)

Этап 4. Формирование пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые»

Основная задача этапа – сформировать пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям.

Основные критерии формирования наставнических пар или групп:

– профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

– у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо следующее.

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате.

2. Получить обратную связь от участников общей встречи – как от наставников, так и наставляемых.

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений.

4. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора.

5. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.



Результатом данного этапа должны стать:

- Официальное Соглашение работника на закрепление за ним наставника*
- Приказ о закреплении наставнических пар (групп)*
- Проект индивидуальной программы наставничества*

Этап 5. Организация хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа – создание продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает: встречу-знакомство, пробную рабочую встречу, встречу-планирование, комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи, итоговую встречу.

Для эффективного функционирования модели наставничества необходимо выстроить механизмы контроля и коррекции системы. Важным элементом осуществления контроля и коррекции являются регламентирующие документы и бланки отчетности, которые заполняет наставник и куратор. К документам, регламентирующим реализацию программы наставничества в образовательной организации, могут быть отнесены⁶:

- программу реализации наставничества,
- план работы наставника,
- журнал наставника,
- отчеты о деятельности наставника и наставляемого,
- анкеты и анализ результатов анкетирования наставника и наставляемого,
- протоколы заседаний педагогического и методического советов, на которых рассматривались вопросы наставничества.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу: получение обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых; получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.



Результатом данного этапа должны стать:

- Стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения,
- Реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы

Этап 6. Завершение программы наставничества в образовательной организации

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления

⁶ Представлен рекомендуемый перечень документов. Организация самостоятельно принимает решение о том, какие документы будут регламентировать процесс реализации программы наставничества

в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

1) запланированное (завершение программы, окончание учебного года, достижение целей наставничества и т. д.);

2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т. п.).

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

Задачи такой встречи: провести групповую рефлекссию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

Долгосрочная цель подведения итогов – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов.

4. Организационно-методическое обеспечение реализации системы педагогического наставничества в образовательной организации

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);
- 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.

Комплекс мер по взаимодействию наставника и наставляемого рекомендуется оформить в виде специального документа – индивидуальной программы наставничества, которая будет описывать основные виды и направления наставнической деятельности.

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

Персонализированная программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности,

направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон. Программа имеет следующую примерную структуру:

- Пояснительная записка
- Содержание программы и направления ее реализации
- Индивидуальный план развития наставляемого
- Оценка результативности и эффективности программы

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.

Обобщенно можно рекомендовать следующий алгоритм самооценки основных элементов пояснительной записки (рисунок 1)

Характеристика проблем и дефицитов

- Основана на результатах диагностики, собеседования, анализа деятельности.
- Дефициты соотносятся с группами компетенций (трудовыми действиями)

Цель и задачи

- Цель – «умная» (SMART)
- Цель и задачи согласованы между собой, направлены на решение проблемы

Сроки и этапы реализации

- Сроки от 3 месяцев до 1 года
- Оптимально 3 этапа: подготовительный, реализации, отчетный /завершающий

Ожидаемые результаты

- соотносятся с группами компетенций (трудовыми действиями)
- конкретны
- измеримы

Рис. 1. Элементы самооценки пояснительной записки персонализированной программы наставничества

Содержание программы как правило включает описание формы и вида наставничества (рисунок 2), модели взаимодействия, которые будут

использованы, ключевых направлений работы, определенных в соответствии с выявленными профессиональными дефицитами наставляемого, компетенциями или трудовыми действиями, которые необходимо скорректировать или сформировать. Также в содержании программы описываются конкретные действия как наставляемого так и наставника, направленные на решение выявленных проблем (примерные виды деятельности наставника и наставляемого представлены на рисунке 3).



Рис. 2. Формы и виды наставничества

Наставник	Наставляемый
<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает совместно с наставляемым педагогом персонализированные программы наставничества • Изучает деловые и нравственные качества молодого педагога, • Выявляет и совместно устраняет допущенные ошибки • Привлекает наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества • Консультирует • Выбирает формы и методы взаимодействия с наставляемым • Помогает наставляемому определить векторы профессионального и личностного развития и роста, нарисовать образ желаемого будущего в профессии для наставляемого 	<ul style="list-style-type: none"> • Разрабатывает совместно с наставником персонализированные программы наставничества • В индивидуальном порядке обращается к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивает интересующую информацию; • Проявляет активность • Занимается самообразованием • Участвует в образовательных мероприятиях и событиях • Деятельность конкретизируется в соответствии с выявленными проблемами и динамикой их преодоления

Рис. 3. Примерные виды деятельности наставника и наставляемого

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий, в котором 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 и т.п.). Также план включает конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

В план также рекомендуется включить формулировку конкретных ожидаемых результатов и примеры заданий для наставляемого, направленных на преодоление профессиональных дефицитов или выработку конкретных умений. Примерная форма плана индивидуального развития педагога представлена ниже на рисунке 4.

Мероприятие (форма взаимодействия)	«Проектное» задание	Сроки	Ожидаемый результат	Выводы, рекомендации*
Направление 1. (дефицит, компетенция, трудовое действие)				
Проектная мастерская	Разработать технологическую карту занятия по теме «...»	В течение всего периода	Сформировано умение проектировать технологическую карту занятия	Обратить внимание (отработать отдельно) формулировку целей занятия
Мастер-класс	Аналитическая справка	Май 2023 (в соответствии с графиком проведения конкурса)	Просмотрено и проанализировано 2 предметных МК	
Направление 2.				
Организация встречи с руководителем	Аннотированный перечень статей по теме ...	Апрель 2023	Состоялась встреча с руководителем	
Рабочая (консультационная) встреча	Перечень проблемных вопросов	Ежемесячно (один раз в 2 недели)	Уточнены ожидания от реализации программы, конкретизированы работы...	Продолжить работу

Рис. 4. Примерная форма плана индивидуального развития педагога

В программе необходимо описать оценку ее результативности и эффективности. Для этого нужно определить конкретные, измеримые и достижимые критерии и показатели деятельности, которые позволят

проводить мониторинг реализации программы, а также в случае необходимости вносить в нее изменения.

Для оценки эффективности наставнической работы можно выделить три основных группы критериев.

1. Оценка соответствия разработанной программы и деятельности по ее реализации основной идее и принципам наставничества:

- соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программам, по которым она осуществляется;
- оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
- наличие соответствующего психологического климата в организации;
- логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
- положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. Определение эффективности реализации программы наставничества всеми участниками наставнической деятельности:

- степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности родителей или лиц их замещающих наставнической деятельностью и успехами их ребенка.

3. Динамика развития наставляемых:

- улучшение и позитивная динамика профессиональных результатов педагога и образовательных результатов обучающихся;
- изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
- нормализация уровня тревожности;
- оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;
- повышение уровня самооценки наставляемого;
- повышение уровня позитивного отношения к профессиональной деятельности;
- активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;

- степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в профессиональной деятельности, активная гражданская позиция.

При разработке персонализированной программы наставничества необходимо учитывать, что система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость **совместной деятельности наставляемого и наставника** по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

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.

Персонализированная программа наставничества педагогических работников в образовательных организациях:

– разрабатывается только при наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых

– не может быть универсальной (создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых);

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

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



5. Информационное обеспечение реализации системы педагогического наставничества в образовательной организации

Информационное 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.

Для информационного обеспечения на уровне образовательной организации рекомендуется предусмотреть следующие элементы:

1. Раздел на официальном сайте образовательной организации, в котором будут размещены нормативные документы, база / реестр наставников, новостная информация, анонсы мероприятий, банк эффективных практик; также в данном разделе целесообразно разместить ссылки на федеральные и региональные ресурсы, доступ в виртуальные библиотеки и к цифровому образовательному контенту.
2. Информационную зону (доску объявлений) в помещении для педагогических работников для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников.
3. Электронный ресурс для оперативного обмена информацией, взаимодействия (школьный telegram-канал, чаты/группы наставников-наставляемых в мессенджерах, группы / страницы в социальных сетях и т.п.).

Образовательная организация вправе самостоятельно определять, какие элементы информационного обеспечения будут использованы для обеспечения реализации системы педагогического наставничества.

На федеральном и региональном уровне разработаны ресурсы поддержки реализации системы педагогического наставничества, которые могут быть использованы образовательными организациями.



<https://nastavnik.apkpro.ru>

Федеральный информационный ресурс
«Наставничество педагогических работников»



<http://dpo-smolensk.ru/cnppmpr/1-ped-nastavnik/>

Региональный информационный ресурс
«Педагогическое наставничество»



<https://smp.edu.ru/kniga-direktora20>

Информационный ресурс «Настольная книга
директора школы» (вкладка «Учитель.
Школьные команды»)



http://dpo-smolensk.ru/rumo_new/

Региональное учебно-методическое
объединение Смоленской области



<https://vk.com/public219937671>

Всероссийский форум молодых педагогов
Страница сообщества в сети ВКонтакте



<https://teacherforum.apkpro.ru/>

Всероссийский форум молодых педагогов



<https://quick.apkpro.ru/q/xZFK2NdD>

Реестр конкурсов для педагогов:
- конкурсы Минпросвещения России
- конкурсы, реализуемые Академией
Минпросвещения России
- конкурсы, реализуемые при поддержке
Минпросвещения России



<https://urok.apkpro.ru/>

Библиотека цифрового образовательного
контента.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кондратьева, И. Наставничество как стиль работы современного руководителя / И. Кондратьева // Образование личности. – Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>
2. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. – URL: <https://drive.google.com/file/d/1mIF9wQvyE7zsjtIWlgC6Lh7oE73W5t5E/view>
3. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж», Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.
4. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися [Электронный ресурс]. // Под общ. науч. рук. Н.Ю. Синягиной. – Министерство просвещения российской Федерации; АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства». – М.: Ментори, Рыбаков фонд, 2019. – 233 с.
5. Наставничество в образовательной организации / сост.: С.В. Бондаренко, М.Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г. А. Вашкиной. – Кемерово: Изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. – 88 с.
6. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях /Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 155 с.
7. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. – 2-е издание, доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020 – 51 с.
8. Об организации наставничества в школе. Методический рекомендации / сост. Ю.А. Сеничева. – Владивосток, 2020. – 34 с.
9. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях [Электронный ресурс] : методические рекомендации / сост. Ю. Г. Маковецкая, Н. В. Грачева, В.И. Серикова. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 904 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2021.
10. Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. –108 с.— URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>
11. Череминская Ю. Мотивация наставников. / Ю. Череминская. // HR-Академия. – URL: <https://hr-academy.ru/hrarticle /motivatsiya-nastavnikov.html>