

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области  
Государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования Свердловской области  
«Институт развития образования»  
Кафедра управления в образовании

**Организация наставничества в современной школе**  
*Методические рекомендации*

Екатеринбург  
2023

УДК  
ББК

Рецензенты:

Л.Ю. Ерохина, доцент кафедры педагогических и управленческих технологий НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», канд. пед. наук, доцент;

Е.А. Соснина, заместитель директора МАОУ СШ №2 г. Красноуфимска.

Авторы:

С.В. Захарова, доцент кафедры управления в образовании ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

А.П. Завьялова, преподаватель кафедры управления в образовании ГАОУ ДПО СО «ИРО».

**Захарова С.В., Завьялова А.П.**

Организация наставничества в современной школе / С.В. Захарова, А.П. Завьялова; Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования». – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2023. –56 с.

Методические рекомендации «Организация наставничества в современной школе» разработаны для руководителей общеобразовательных организаций, их заместителей и наставников с целью практического и методического сопровождения наставнической деятельности.

В методических рекомендациях рассматриваются необходимые условия, и этапы реализации, процедура оценки результативности и возможные риски реализации системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.

Методические рекомендации могут быть использованы при разработки локальных нормативных актов общеобразовательных организаций, регламентирующих реализацию системы наставничества педагогических работников.

Утверждено Научно-методическим советом ГАОУ ДПО СО «ИРО» от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

УДК  
ББК

© ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ</b> .....	6
История наставничества в России и мире.....	6
Методологические основы системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.....	12
Цели, задачи, принципы системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.....	14
<b>ВИДЫ И ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ</b> .....	16
Формы наставничества педагогических работников.....	16
Виды наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации.....	18
Подбор пары «наставник-наставляемый».....	19
Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый» в общеобразовательной организации.....	22
<b>РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	25
Условия, необходимые для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации..	25
Этапы реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	28
Условия завершения персонализированной программы наставничества.....	30
Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества.....	31
Оценка результативности реализации системы наставничества.....	32
Риски реализации модели наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации.....	33
Перечень локальных нормативных правовых актов, необходимых для реализации системы педагогических работников в образовательной организации.....	35
<b>АТТЕСТАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ЦЕЛЯХ УСТАНОВЛЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ «ПЕДАГОГ-НАСТАВНИК»</b> .....	36
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	39
<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	40

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	44
Приложение 1. Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации .....	44
Приложение 2. Примерная дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	53
Приложение 3. Сведения о наставниках в рамках реализации системы (целевой модели) наставничества.....	55
Приложение 4. Приказ о внедрении системы (целевой модели) наставничества .....	55
Приложение 5. Приказ о назначении наставников и формировании наставнических пар .....	56

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в рамках национального проекта «Образование», одним из ключевых направлений создания которой является развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников.

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

Настоящие методические рекомендации по применению системы наставничества педагогических работников разработаны с целью оказания практической помощи в организации системы наставничества педагогов в общеобразовательных организациях.

Методические рекомендации позволят административным работникам общеобразовательных организаций:

- использовать необходимое нормативное правовое и разработать организационно-правовое обеспечение для реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях;
- выработать унифицированные подходы к организации и использованию технологии наставничества в отношении педагогических работников общеобразовательных организаций;
- регулировать процесс наставничества педагогических работников в общеобразовательных организациях на этапе развития единого образовательного пространства;
- инициировать аттестацию педагогических работников, осуществляющих наставническую деятельность для установления квалификационной категории «педагог-наставник».

На основе методических рекомендаций общеобразовательные организации могут разрабатывать собственные рекомендации, положения, программы по развитию системы наставничества педагогических работников.

# НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

## История наставничества в России и мире

Сегодня на профессиональном рынке существует множество специалистов, занимающихся развитием кадровых ресурсов организаций и предприятий, курирующих личностный и профессиональный рост отдельного человека, консультирующих по вопросам, касающимся психологического комфорта на работе, в обществе, в межличностных отношениях и других сферах жизни.

Их важнейшие задачи – формирование способности и готовности к оперативному и эффективному принятию решений в быстро меняющемся современном мире, а также интеграция в процессы непрерывного образования, самообразования для того, чтобы специалисты поддерживали и развивали собственную конкурентоспособность и вместе с тем – как следствие – непрерывно развивали свою профессиональную отрасль.

Должности таких специалистов имеют множество разных наименований – тьютор, ментор, коуч<sup>1</sup>, бадди<sup>2</sup>, эдвайзер<sup>3</sup>, фасилитатор<sup>4</sup>, наставник и др. Все они объединены общей целью, но обслуживают разные направления становления профессионала и личности.

В сфере образования наиболее распространены и узнаваемы термины «наставник», «тьютор», «ментор».

**Тьюторство** предполагает осуществление профессионально-педагогической деятельности, направленной на индивидуализацию образования и помощь обучающемуся в построении индивидуальной образовательной программы. Изначально термин «тьютор» означал «учителя, наставника, опекуна, репетитора», однако, сегодня в педагогике используются и более широкие трактовки. Так, например, В.В. Фетисова<sup>5</sup> определяет тьютора как педагога-наставника, задачей которого является выявление познавательных потребностей и интересов тьюторантов и организация совместной работы и

---

<sup>1</sup> Коуч (от англ. coach) – специалист, занимающийся выявлением персональных целей сотрудника и помощью в достижении задуманного в профессиональной сфере и личной жизни.

<sup>2</sup> Бадди (от англ. buddy) – специалист, оказывающий поддержку при адаптации сотрудника к неформальной и формальной корпоративной культуре организации.

<sup>3</sup> Эдвайзер (от англ. advisor) – специалист, являющийся экспертом в конкретной области, который помогает команде, не имеющей достаточного уровня компетенций в этой области, организовать процесс с профессиональной точки зрения. Может быть приглашённым экспертом.

<sup>4</sup> Фасилитатор (от англ. facilitator) – сотрудник, обеспечивающий успешную коммуникацию в каком-либо коллективном объединении с помощью разрешения конфликтных ситуаций, организации взаимодействия сотрудников друг с другом и пр.

<sup>5</sup> Фетисова В.В. Сущность, история возникновения и становления тьюторства в России и за рубежом / В.В. Фетисова // Заметки ученого. – 2020. - №9. – с. 363.

практической деятельности по их удовлетворению с опорой на основные положения теорий построения научного знания и организации учебной деятельности в их дидактическом единстве и взаимодействии<sup>6</sup>. Задачей тьютора действительно является разработка и сопровождение индивидуального образовательного маршрута, составленного на основе и с учетом как образовательных потребностей тьюторанта, так и его актуальных возможностей.

**Менторство** в современной педагогической практике рассматривается как обмен опытом, знаниями, компетенциями для решения нестандартных профессиональных задач и их передача посредством неформальной взаимообогащающей коммуникации опытного и нуждающегося в обогащении опыта сотрудников.

Менторство может быть направлено на подготовку сотрудника к руководящей должности в организации. Опытный руководитель образовательной организации, заместитель руководителя или руководители структурных подразделений могут выступать в качестве ментора для своих преемников или для перспективных сотрудников, потенциально готовых выполнять обязанности руководителя, лидера. В данном случае важны только профессионализм действующего руководителя и его желание передать опыт и знания. Ментор и менти (сотрудник, которого сопровождает ментор) часто работают в паре при выполнении рабочих задач, при реализации проектов, и часто при этом выступают перед коллективом на равных, поскольку кроме передачи опыта одной из важных задач ментора является развитие лидерской позиции менти.

Кроме этого направления менторство рассматривают и как подвид наставничества, необходимый не только для подготовки руководящих кадров, но и вообще – для более практикоориентированной передачи опыта, в том числе опыта событийного, уникального, нуждающимся в этом сотрудникам.

Исходя из рассмотренных основных особенностей деятельности специалистов, сопровождающих профессиональное и личностное развитие, передающих свой практический и теоретический опыт, становится очевидно, что так или иначе отправной точкой их развития является наставничество. И активно функционирующие сегодня коучинг, менторство, эдвайзеринг и т.д. не являются заменой наставничества.

Наставничество является древнейшим институтом человеческих взаимоотношений. Его изначальная суть – обучение младших старшими практическим знаниям, необходимому поведению, формированию духовно-нравственных ценностей.

Первым профессиональным наставником считается персонаж древнегреческой поэмы Гомера «Одиссея», верный друг Одиссея и опекун Телемаха – Ментор. Его имя стало нарицательным для тех, кто с давних времён занимается наставничеством, учительством, воспитанием. Данный культурно-

---

<sup>6</sup> Фетисова В.В. Сущность, история возникновения и становления тьюторства в России и за рубежом / В.В. Фетисова // Заметки ученого. – 2020. - №9. – с. 363.

исторический факт является одной из причин смешения понятий менторства и наставничества в современной педагогической науке.

Наставничество зародилось и получило своё развитие в рамках групповой деятельности людей. С развитием общества, с усложнением производственных процессов появились новые профессии и виды деятельности, для освоения которых необходим более долгий и тщательный вид подготовки. Таким образом выявлялись наиболее способные к обучающей и наставнической деятельности члены общества, а также способные к более быстрому обучению и как следствие более тщательному выполнению трудовой и интеллектуальной деятельности обучающиеся – преемники опыта предыдущего поколения, главная цель которых – сохранение опыта, его аккумуляция и трансляция следующим поколениям. История этих процессов насчитывает тысячелетия и олицетворяет собой результаты наставнического труда человечества со времён первобытной эпохи.

Основой для развития наставничества, его современных ответвлений и разновидностей, стали результаты учительской и наставнической деятельности таких древнегреческих философов, как Пифагор, Сократ, Платон, Аристотель и др.

Главным акцентом наставнической деятельности Пифагора (ок. 571-497 гг. до н.э.) является овладение знанием о самом себе на протяжении всей жизни. Без этого Пифагору и его последователям не представлялось само существование человека, поскольку прежде всего, прежде освоения профессиональных навыков (прежде овладения профессией философа), необходимо было изучить собственный потенциал и пути реализации собственных возможностей, которые в последствии позволят преобразовывать мир вокруг себя и послужат развитию политической, экономической и интеллектуальной жизни древнего полиса. Суть и назначение школы Пифагора – освоение способности «не только «быть», но и «знать» о своём бытии, видеть себя со стороны и потому постоянно, непрерывно и бесконечно себя образовывать»<sup>7</sup>.

Сократ (ок. 469-399 гг. до н.э.) главной задачей наставника считал пробуждение душевных сил ученика в процессе беседы. В его учении наставник должен был сподвигнуть наставляемого на самостоятельный поиск знаний и их анализ. Исходя из идеи о том, что главной среди жизненных целей человека должно быть нравственное самосовершенствование, Сократ разработал собственный наставнический метод – **майэвтику** («повивальное искусство») – диалектический спор, подводящий к истине путём продуманных наставником вопросов. Такая помощь в «самозарождении» истины в сознании ученика, разработанная Сократом, легла в основу диалектики как метода поиска истины.

Платон (ок. 424-348 гг. до н.э.) оценивал воспитание как важнейший фундамент всей жизни человека. Он был глубоко убеждён в том, что восхождение человека к миру знаний и идей необходимо начинать с раннего возраста, и что человеку необходимо сопровождение на протяжении всего этого пути. Подобное сопровождение, по мысли Платона, был способен осуществлять

---

<sup>7</sup> Петрова Г.И. «Забота о себе»: технология или антропология? / Г.И. Петрова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. - №2 (6). – с. 136.

только наставник преклонных лет, который стоит на пороге мира идей (Платон считал, что земная жизнь человека – это переходный этап движения к «истинному бытию», «миру идей»). При этом важна тесная духовая связь между наставником и наставляемым (что впоследствии стали называть «платонической любовью»).

Важным Платон также считал обеспечение «свободы призвания», то есть учёт личных склонностей наставляемого: если кто-то изъявлял желание стать хорошим земледельцем, то необходимо было организовать для него обучающий игровой процесс, во время которого он будет заниматься обработкой земли, уходом за растениями и прочим, а также необходимо было дать возможность поработать с «малыми инструментами», воспроизводящими настоящие орудия труда.

Аристотель (384-322 гг. до н.э.) наделял наставника важнейшей ролью в обществе. В Древних Афинах он организовал школу, которая получила название «Ликей». В этой школе ученики Аристотеля общались друг с другом, анализировали собственный прогресс духовно-нравственного развития и подготовки к жизни в обществе.

Оценивая педагогическую, наставническую деятельность древних европейских мыслителей, можно заметить, что ключевые их положения до сих пор присутствуют в современной практике в почти неизменном виде:

- самопознание и изучение собственного потенциала по Пифагору – это основа составления современного индивидуального образовательного маршрута, основа персонифицированного подхода к обучающимся;

- мотивация на самостоятельную познавательную деятельность по Сократу – основа системно-деятельностного подхода, при котором главное место в образовательном процессе отводится активной и разносторонней, в максимальной степени самостоятельной познавательной деятельности обучающегося;

- непрерывное образование и самопознание, обязательная опытность и мудрость наставника по Платону – одни из ключевых идей социализации личности в современном мире, организации современного непрерывного образования, организации современной системы наставничества;

- обмен опытом, идеями, личными результатами между обучающимися по Аристотелю – это также один из важнейших компонентов современной системы наставничества, повышения квалификации и т.п.

Восточная педагогическая практика, в частности – китайская – также имеет широко распространённые традиции наставничества, уходящие вглубь истории. Образ мудрого учителя или мастера и преданного ученика прочно обосновались в китайском представлении о наставничестве и образовании в целом.

Первым учителем и наставником в китайской истории был Конфуций (551-479 гг. до н.э.). Как наставник он транслировал ученикам идею о том, что учиться можно всегда и у любого человека, особенно человека добродетельного. Если кто-то демонстрирует негативное поведение, то, согласно Конфуцию, это является хорошей возможностью заняться самоанализом и увидеть, есть ли

подобные недостатки в самом себе, и если есть, то такой самоанализ будет возможностью исправиться и заняться самовоспитанием. Сам Конфуций наблюдал за поведением и речью других людей, чтобы учиться и совершенствовать себя. «Если три человека идут вместе, несомненно, что среди них есть те, кто может быть моим учителем. Я выбираю всё хорошее в них, чтобы научиться. Когда вижу нежелательные аспекты, использую их для того, чтобы исправить свои недостатки<sup>8</sup>», - так им был сформулирован один из ведущих принципов наставничества.

В даосизме, основателем которого является древнекитайский философ Лао-Цзы (VI-V вв. до н.э.), основной ролью наставника считается определение сильных сторон каждого ученика для того, чтобы помочь каждому усилить его потенциал, и чтобы в полной мере использовать способности каждого для достижения общей цели. Все в даосской ученической группе должны поддерживать друг друга и оказывать помощь, чтобы добиться успеха.

Ещё один значимый центр китайской наставнической мысли – школа пацифизма и беспристрастной любви древнекитайского философа Мо-Цзы (470-391 гг. до н.э.), противника Конфуция и его идей. Появление его школы обусловлено в большей степени политической ситуацией его времени (феодалная раздробленность Китая, требующая жёстких решений). Мо-Цзы пропагандировал тотальный контроль над обществом, а также слепое повиновение и выполнение требований императора и чиновников. Данные принципы перешли в китайскую систему образования на отношения учителя (наставника) и ученика.

Сегодня в Китае активно функционирует система наставничества во всех образовательных организациях. За каждым молодым педагогом закрепляется наставник на срок до трёх лет. Процесс их взаимодействия охватывает все аспекты педагогической деятельности, особенности преподавания на всех уровнях образования, а также затрагивает вопросы управления образовательной организацией. Конечно, китайская система наставничества построена на тех традициях наставничества, которые тысячелетиями складывались в их культуре, и поэтому многие исследователи мирового опыта наставничества отмечают жёсткость, излишнюю структурированность и формальность китайской системы, однако, признавая её высокую эффективность и результативность<sup>9</sup>.

На Руси наставничество как социально-педагогическое явление зародилось примерно в X-XI вв. В княжеских домах родственники родителей часто выступали в этой роли для детей, которых отдавали им на воспитание. В те времена наставник воспринимался как старший друг, мудрый советчик, родитель, который не только воспитывал ребёнка, но и опекал, как отец и мать. Наставнику принято было безоговорочно подчиняться, как родителю.

Кроме наставничества для детей, на Руси большое значение придавали наставничеству молодого учителя, поскольку эта профессия всегда считалась

---

<sup>8</sup> Конфуций. Суждения и беседы / пер. П.С. Попов. – М.: Центрполиграф, 2013. – с. 87.

<sup>9</sup> Богачева Т.Ю. Зарубежный опыт реализации наставничества в образовании / Богачева Т.Ю. // Личность: ресурсы и потенциал. – 209. -№4. – с. 19.

особым призванием, требующим серьёзной подготовки. От учителя на Руси ещё с древности требовалось умение организовать не только правильную образовательную атмосферу, но и нравственную, а также умение правильно доносить учебный материал до детей, чему тоже необходимо было учиться.

Для российской педагогики проблема наставничества всегда оставалась предметом особого внимания. В XIX веке К.Д. Ушинский писал, что от педагогического мастерства наставника напрямую зависит профессиональная успешность наставляемого: «дело воспитания состоит именно в том, чтобы воспитать такого человека, который вошёл бы самостоятельной единицей в цифру общества». Он был глубоко убеждён, что теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, а не заменять: «только личность может воспитать личность»<sup>10</sup>, учителя не может заменить ни один учебник.

Серьёзные исследования в отечественной науке в области наставничества были проведены С.Г. Вершловским и А.И. Ходаковым в восьмидесятых годах прошлого века, которые отмечали, что наставничество используется в обучении и развитии разных категорий специалистов с разными целями. Так, например, наставничество со студентами-практикантами используется «для углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной социализации»<sup>11</sup>, с новыми сотрудниками – для адаптации в организации, с руководителями – для развития их управленческого потенциала. Они же особо выделили необходимость наставничества в профессиональной деятельности учителя: «очень важно, чтобы рядом с молодым учителем был наставник; чтобы был человек, который может помочь учителю – осознанно использовать в профессиональной деятельности то, что получено в обсуждениях»<sup>12</sup>.

На сегодняшний день в России реализуется большое количество программ и проектов по наставничеству. В рамках национального проекта «Образование» реализуются следующие проекты: «Союз наставников России», «Современная школа», «Наставник», «Молодые профессионалы», «Учитель будущего», «Объединение наставников» и др.

2023 год в России объявлен Годом педагога и наставника. Президент Российской Федерации В.В. Путин подчеркнул, что «...традиции наставничества, десятилетиями формировавшиеся в нашей стране, сейчас крайне востребованы». На церемонии открытия Года педагога и наставника 2 марта 2023 года Президентом также было отмечено, что в условиях стремительных технологических изменений именно такой личный контакт позволяет быстрее передавать от учителя к ученику лучший опыт и знания, вместе работать над

---

<sup>10</sup> Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания: Опыт педагогической антропологии (предисловие к тому 1) // Ушинский К.Д. Собрание сочинений. Т. 8. Москва; Ленинград: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1950. – с. 19.

<sup>11</sup> Вершловский С.Г., Ходаков А.И. Организация учебы наставников в трудовом коллективе. Москва: Профиздат, 1987. – с. 40.

<sup>12</sup> Алексеев С.В. Вклад профессора С.Г. Вершловского в развитие идеи наставничества в системе образования // Человек и образование. 2021. №2 (67). – с. 141.

решением нестандартных задач – в системе образования, на производстве, в науке, во всех сферах жизни<sup>13</sup>.

### **Методологические основы системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации**

На сегодняшний день аккумуляция имеющегося опыта и истории наставничества в России позволила выделить его основные методологические принципы:

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

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

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

С 2022 года во всех образовательных организациях Свердловской области должна быть внедрена система наставничества педагогических работников, соответствующая этим принципам.

Система наставничества педагогических работников разработана и внедряется на основании пункта 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. От 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», а также в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»<sup>14</sup>.

При разработке системы наставничества учитывались положения законодательства в области образования и трудовых отношений, документы

---

<sup>13</sup> Открытие Года педагога и наставника (выступление В.В. Путина). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/70627> (дата обращения: 02.09.2023)

<sup>14</sup> Паспорт национального проекта "Образование" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

стратегического планирования, указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, ведомственные приказы, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и другие нормативные правовые акты.

Основные понятия<sup>15</sup> системы наставничества:

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

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

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

**Наставляемый** – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

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

**Куратор** – сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

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

Наставничество как мера поддержки молодых специалистов гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу впервые, содействием в трудоустройстве, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также

---

<sup>15</sup> Отражены в Методических рекомендациях по внедрению методологии (целевой модели) наставничества (утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145

могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя. При заключении коллективных договоров целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи, содержащие в том числе положения по закреплению за ними наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемыми коллективными договорами.

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

Характерными особенностями системы наставничества являются:

- субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;
- личностно-ориентированная направленность;
- выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах всей страны, региона, муниципалитета;
- интеграция в национальную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста; единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;
- опора на лучший отечественный и зарубежный опыт наставничества педагогов с учетом государственной политики в сфере образования;
- направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.

Система наставничества подразумевает необходимость совместной деятельности наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

### **Цели, задачи, принципы системы наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации**

**Цель системы** – создание правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов развития наставничества в образовательных организациях для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых/начинающих педагогов.

**Задачи системы наставничества:**

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

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

- оказывать методическую помощь в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в образовательных организациях;

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

Система наставничества основывается на следующих **принципах**:

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

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

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

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

## **ВИДЫ И ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Всего в системе образования выделяется пять форм наставничества: «ученик-ученик», «педагог-педагог», «работодатель-ученик», «студент-ученик», «работодатель-студент».

В наставнической паре «педагог-педагог» («наставник-наставляемый») предполагается взаимодействие молодого педагога, только пришедшего в профессию; опытного педагога, испытывающего потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; нового педагога в коллективе; педагога, имеющего непедагогическое профильное образование с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, который оказывает наставляемому необходимую поддержку в его профессиональном развитии.

Молодые педагоги и учителя, перешедшие на новое место работы, нуждаются как в личностной поддержке, так и в профессиональной. Наибольшие трудности у них как правило могут вызывать психологическая и компетентностная адаптация, формирование собственной позиции и системы преподавания, выстраивание гармоничных и комфортных отношений с коллективом, ученическим и родительским сообществом. Именно поддержку и помощь в этих сферах деятельности может оказать опытный педагог в качестве наставника.

Наставник должен привить наставляемому педагогу привычку анализировать результаты собственной деятельности, развивать интерес к ведению результативного образовательного процесса, ориентировать молодого педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности, привить интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации.

### **Формы наставничества педагогических работников**

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.

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

### **Виды наставничества педагогических работников в общеобразовательной организации**

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

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

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

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

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

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

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

Выбор формы работы с молодым специалистом начинается с диагностики и не только уровня сформированности профессиональных навыков, но и с личностных качеств. Необходимо отметить, что современные молодые специалисты достаточно высоко оценивают свои профессиональные навыки и часто не видят или не хотят замечать свои «зоны риска». Требуется высокий профессионализм, эффективный диагностический инструментарий, такт, чтобы не только выявить проблему, но и мотивировать учителя на ее решение. И если вначале план работы наставника с молодым специалистом часто носит формальный характер, то со временем траектория профессионального развития максимально индивидуализируется

### **Подбор пары «наставник-наставляемый»**

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.

**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.

Наставляемые **формируются из числа**:

- молодых/начинающих педагогов;
- педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва;

- педагогов, находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;
- педагогов, желающих повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности (предметная область, воспитательная и внеурочная деятельность, дополнительное образование, работа с родителями и пр.);
- педагогов, желающих овладеть современными IT-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;
- педагогов, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;
- педагогов, испытывающих другие профессиональные затруднения и осознающих потребность в наставнике;
- стажеров/студентов, заключивших договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящих стажировку/практику в образовательной организации.

#### **Права наставляемого:**

- пользоваться имеющейся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;
- в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивать интересующую информацию;
- принимать участие в оценке качества реализованных персонализированных программ наставничества, в оценке соответствия условий их организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;
- выходить с ходатайством о замене наставника к куратору реализации программ наставничества в образовательной организации.

### **Основные подходы к организации взаимодействия «наставник – наставляемый» в общеобразовательной организации**

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.

## **РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

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 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.

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

### **Условия, необходимые для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

**Кадровые условия и ресурсы** предполагают наличие в образовательной организации:

- **руководителя**, разделяющего ценности отечественной системы образования, приоритетные направления ее развития;
- **куратора** реализации персонализированных программ наставничества;
- **наставников – педагогов**, которые имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности и демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами;

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

**Организационно-методические, организационно-педагогические и информационно-методические условия и ресурсы** включают:

- подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;

- разработку персонализированных программ наставнической деятельности (данная программа 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), 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);

- оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества;

- цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;

- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;

- координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью;

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

- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности;

- повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования, в том числе возможно на базе ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России», например, ДПП «Наставничество в образовательных организациях (с учетом лучших международных и региональных практик)»<sup>16</sup> или другим программам

---

<sup>16</sup> Режим доступа: <https://apkpro.ru/programmy/nastavnichestvo-v-obrazovatelnykh-organizatsiyakh-s-uchetom-luchshikh-mezhdunarodnykh-i-regionalnykh/>

соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДПО;

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

**Материально-технические условия и ресурсы** могут включать:

- рекреационную зону (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;

- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);

- широкополосный (скоростной) интернет; Wi-Fi;

- средства для организации видео-конференц-связи (ВКС);

- другие материально-технические ресурсы.

**Финансово-экономические условия:**

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

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

- а) наставники могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров органов государственной власти различных уровней и органов местного самоуправления;

- б) наставническая деятельность может быть учтена при проведении аттестации, конкурса на занятие вакантной должности (карьерный рост), выдвижении на профессиональные конкурсы педагогических работников, в том числе в качестве членов жюри;

- в) награждение наставников дипломами/благодарственными письмами (на официальном сайте образовательной организации, в социальных сетях), представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

**Психолого-педагогические условия** включают меры по созданию атмосферы психологического комфорта и доверия, взаимопомощи и уважения в педагогическом коллективе. Такая атмосфера позволяет предотвратить

напряжение и конфликтные ситуации в коллективе, повысить стрессоустойчивость наставников и наставляемых; нивелировать монотонность и однообразие в деятельности педагогов старших возрастов, предотвратить их профессионально-личностное выгорание, успешно адаптировать молодых/начинающих педагогов в коллективе.

Психолого-педагогический ресурс в системе наставничества подразумевает:

- широкое использование методик и технологий рефлексивно-ценностного и эмоционально-ценностного отношения к участникам системы наставничества, которые способствуют актуализации глубинных жизненных ресурсов, нередко скрытых от них самих; это обеспечивают педагог-психолог и различные психологические службы при реализации программ наставничества;
- психологическую поддержку формируемым парам наставников и наставляемых посредством проведения психологических тренингов, направленных на развитие эмпатических способностей, применения акмеологических практик, укрепляющих профессиональное здоровье специалистов, способствующих преодолению жизненных и профессиональных кризисов; психолог также участвует в определении совместимости наставнических пар/групп;
- формирование психологической готовности наставляемого не копировать чужой, пусть и очень успешный опыт, а выйти на индивидуальную траекторию, которая поможет сформироваться неповторимому профессиональному почерку педагога.

### **Этапы реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательной организации предполагает семь основных **этапов**:

1. *Подготовка условий для запуска программы наставничества.* Этот 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 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.

2. *Формирование базы наставляемых.* На этом этапе необходимо выявить конкретные проблемы педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества в соответствии с принятыми в образовательной организации формами наставничества. Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым согласия на обработку персональных данных. Важная часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Данные опросов станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых.

3. *Формирование базы наставников.* На этом этапе производится поиск потенциальных наставников. Она формируется из числа педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы (более подробные требования к наставнику см. в разделе «Подбор пары «наставник-наставляемый»»). База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества. Файл представлен в виде электронной таблицы (см. приложение 3), включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

4. *Отбор и обучение наставников.* Наставников следует обучить двум стилям взаимоотношений с наставляемым: развивающему (фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого) и инструментальному (концентрируется на целенаправленной деятельности). Развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

5. *Формирование наставнических пар или групп.* Основные критерии формирования пар: профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых, а также у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

6. *Организация работы наставнических пар или групп.* Основная задача этапа – закрепление гармоничных 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. На этом этапе также должна проводиться 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.

*7. Завершение наставничества.* Этот этап направлен на *мониторинг* результатов внедрения системы 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 понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах реализации системы наставничества и 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). На этапе завершения наставничества аккумулируются все мониторинговые данные, собранные в ходе реализации системы (целевой модели) наставничества. Мониторинг профессиональных и личностных изменений (приращений) наставляемых, эффективности деятельности наставников могут проводить куратор и члены методического объединения наставников.

### **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.

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.

## **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:

4) 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.

## **Оценка результативности реализации системы (целевой модели) наставничества**

Качественная реализация системы 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 реализации системы наставничества осуществляется руководителем образовательной организации или руководителем образовательной организации совместно с куратором реализации программ наставничества при наличии такового в данной образовательной организации.

Анализу реализации системы наставничества могут подвергаться:

- организация 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 реализации системы 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 реализации системы 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.

### **Риски реализации модели наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации**

Среди рисков реализации системы 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.

### **Перечень документов (локальные нормативные правовые акты), необходимых для реализации системы (целевой модели) педагогических работников в образовательной организации**

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

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

- Приказ о внедрении системы (целевой модели) наставничества (см. приложение 4);

- Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации», с приложениями:

- 1) Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации (см. приложение 1);

- 2) Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации (см. приложение 2);

- Приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью (см. приложение 5).

Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с ИПК, ИРО, ЦНПМ ПР в регионе, стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки», с социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.

## **АТТЕСТАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ЦЕЛЯХ УСТАНОВЛЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ КАТЕГОРИИ «ПЕДАГОГ-НАСТАВНИК»**

В ходе реализации системы (единой модели) наставничества педагогических работников снижается неопределенность его нормативного правового статуса, наставничество становится широким социально-педагогическим явлением. Наставничество в образовании из преимущественно волонтерского движения трансформируется в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании. Этому способствует установление квалификационной категории «педагог-наставник».

Аттестация в целях установления квалификационной категории «педагог-наставник» проводится по желанию педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию.

Аттестация педагогических работников муниципальных и частных организаций, проведение аттестации осуществляется аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации, в Свердловской области это – Аттестационная комиссия Министерства образования и молодежной политики Свердловской области.

Аттестация педагогических работников в целях установления категории «педагог-наставник» проводится на основании их заявлений, подаваемых непосредственно в аттестационную комиссию, либо направленных в адрес аттестационной комиссии по почте письмом с уведомлением о вручении или с уведомлением в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», либо посредством федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг».

В заявлении в аттестационную комиссию педагогические работники сообщают сведения об уровне образования (квалификации), результатах деятельности, связанной с методической работой или наставничеством, об имеющейся высшей квалификационной категории, а также о квалификационной категории, по которой они желают пройти аттестацию – педагог наставник.

К заявлению в аттестационную комиссию прилагается ходатайство работодателя в аттестационную комиссию, характеризующее деятельность педагогического работника, направленную на совершенствование наставничества непосредственно в образовательной организации. Ходатайство работодателя формируется на основе решения педагогического совета образовательной организации или иного коллегиального органа управления образовательной организации, на котором рассматривалась деятельность педагогического работника, осуществляющего наставничество, согласованного с выборным органом соответствующей первичной профсоюзной организации, а

в отсутствие такового – с иным представительным органом работников организации.

Заявления в аттестационную комиссию рассматриваются аттестационными комиссиями в срок не более 30 календарных дней со дня их получения, в течение которого определяется конкретный срок проведения аттестации для каждого педагогического работника индивидуально, а также осуществляется письменное уведомление педагогических работников о сроках, формах и способах проведения аттестации. Педагогические работники имеют право не позднее чем за 5 рабочих дней до проведения заседания аттестационной комиссии направлять в аттестационную комиссию дополнительные сведения, характеризующие их методическую или наставническую деятельность. Продолжительность процедуры аттестации от начала ее проведения и до принятия решения аттестационной комиссией составляет не более 60 календарных дней. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей от общего числа ее членов. Педагогический работник имеет право лично присутствовать при его аттестации на заседании аттестационной комиссии. Заседание аттестационной комиссии может проводиться в его отсутствие.

Квалификационная категория «педагог-наставник» устанавливается педагогическим работникам на основе следующих показателей деятельности, не входящей в должностные обязанности по занимаемой в организации должности:

3) руководства практической подготовкой студентов, обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования и (или) образовательным программам высшего образования;

4) наставничества в отношении педагогических работников образовательной организации, активного сопровождения их профессионального развития в образовательной организации;

5) содействия в подготовке педагогических работников, в том числе из числа молодых специалистов, к участию в конкурсах профессионального (педагогического) мастерства;

6) распространения авторских подходов и методических разработок в области наставнической деятельности в образовательной организации.

Решение аттестационной комиссии вступает в силу со дня его вынесения и является основанием для дифференциации оплаты труда педагогических работников за наличие квалификационных категорий «педагог-наставник» при условии выполнения дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.

На основании решений Аттестационной комиссии Министерства образования и молодежной политики Свердловской области, издаются соответствующие распорядительные акты об установлении квалификационной категории, на основании которых работодатели вносят соответствующие записи в трудовые книжки педагогических работников.

При принятии в отношении педагогического работника решения аттестационной комиссии об отказе в установлении квалификационной

категории «педагог-наставник» проведение аттестации в целях установления таких квалификационных категорий осуществляется не ранее чем через один год после принятия аттестационной комиссией соответствующего решения.

Квалификационные категории, установленные педагогическим работникам, сохраняются при переходе в другую организацию, в том числе расположенную в другом субъекте Российской Федерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из решений проблемы профессионального становления и развития молодых педагогов является институт наставничества, который способствует профессиональному становлению молодого учителя, формированию у него мотивации к саморазвитию, самосовершенствованию, а значит, к самореализации в профессии.

Подготовка начинающего педагога к сложной полифункциональной деятельности – это целостный, длительный и непрерывный процесс, который должен быть ориентирован не только на развитие его профессиональных компетенций, но и на формирование личностных качеств, необходимых для носителя культурных и моральных ценностей.

Условием возрождения и развития института наставничества в школе является формирование в обществе и школе культуры наставничества. В качестве рабочего определения культуры наставничества в педагогической сфере предлагаем следующее: это набор кодов, которые предписывают наставнику и наставляемому определённое поведение с присущими им мыслями и переживаниями, оказывая на них, тем самым, управленческое воздействие.

Культура наставничества подразумевает под собой передачу не только знаний и опыта, но и нравственных ценностей и моральных ориентиров от старшего поколения учителей к младшему. Также необходимым компонентом культуры наставничества является мотивация наставника осуществлять свою деятельность на добровольной основе, осознание важности и ценности данного процесса. Молодой педагог, в свою очередь, должен быть не только реципиентом, но и активным участником деятельности, который способен привносить в нее новые идеи и нестандартные решения. Двусторонний характер отношений чрезвычайно важен в наставничестве. Именно при таком взаимодействии молодой педагог полностью погружается в профессию, а наставник вдохновляется для продолжения своего благородного дела.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеев С.В. Вклад профессора С.Г. Вершловского в развитие идеи наставничества в системе образования // Человек и образование. 2021. №2 (67). – с. 148-151;
2. Богачева Т.Ю. Зарубежный опыт реализации наставничества в образовании / Богачева Т.Ю. // Личность: ресурсы и потенциал. – 209. -№4. – с. 17-23;
3. Вершловский С.Г., Ходаков А.И. Организация учебы наставников в трудовом коллективе. Москва: Профиздат, 1987. – 174 с.;
4. Использование результатов независимых оценочных процедур в управлении качеством образования: методические рекомендации / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования», Нижнетагильский филиал; авт.-сост.: Т. Н. Райхерт, Е. В. Степанова. – Нижний Тагил: НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2020. – 50 с.
5. Конфуций. Суждения и беседы / пер. П.С. Попов. – М.: Центрполиграф, 2013. – 284 с.
6. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по 8 общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145)
7. Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N P-145);
8. Открытие Года педагога и наставника (выступление В.В. Путина). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/70627> (дата обращения: 02.09.2023);
9. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
10. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

11. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
12. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
13. Петрова Г.И. «Забота о себе»: технология или антропология? / Г.И. Петрова // Вестник Томского государственного университета. – 2009. - №2 (6). – с. 118-124;
14. Письмо Министерства просвещения России от 21.12.2021 №АЗ-1128/08 «Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях 2022/2023 учебный год»
15. Положение о региональной сетевой методической службе «Педсовет66», 2021 год.
16. Приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 26.07.2021 № 714-Д «Об утверждении Положения о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Свердловской области»;
17. Приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области от 23.06.2023 № 764-Д «О создании аттестационной комиссии Министерства образования и молодежной политики Свердловской области и утверждении состава специалистов, привлекаемых для осуществления всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников, аттестующихся в целях установления первой, высшей квалификационных категорий». Режим доступа: <https://minobraz.egov66.ru/site/section?id=185>;
18. Приказ Минпросвещения России от 24.03.2023 N 196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.06.2023 N 73696) Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_448766](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_448766);
19. Приказ от 17.03.2023 № 369-Д «Об утверждении регламента работы аттестационной комиссии Министерства образования и молодежной политики Свердловской области и условий привлечения специалистов для осуществления всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников, аттестующихся в целях установления квалификационных категорий». Режим доступа: <https://minobraz.egov66.ru/site/section?id=185>;
20. Проектирование индивидуальной траектории развития педагога в условиях национальной системы учительского роста: методические рекомендации / Министерство образования и молодёжной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской

области «Институт развития образования»; авт.-сост.: С. А. Иванов, С. В. Иванова - Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2020. – 76 с.

21. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» Приказ №544н Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: Дата обращения: 03.09.2023.

22. Распоряжение Министерства просвещения России от 04.02.2021 № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечиванию функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогов и управленческих кадров»

23. Распоряжение Министерства просвещения России от 06.08.2020 № Р-76 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников»

24. Распоряжение Министерства просвещения России от 25.11.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»

25. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.06.2022 № 1688-р «Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года»;

26. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. От 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;

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

28. Приказ от 26.07.2021 № 714-Д «Об утверждении Положения о региональной системе научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров Свердловской области». Режим доступа: <https://minobraz.gov66.ru/site/item?id=5062>;

29. 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);

30. Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника»;

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

32. Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания: Опыт педагогической антропологии (предисловие к тому 1) // Ушинский К.Д. Собрание

сочинений. Т. 8. Москва; Ленинград: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1950. – 774 с.;

33. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.минобрнауки.рф](http://www.минобрнауки.рф) – Дата обращения: 03.09.2023;

34. Фетисова В.В. Сущность, история возникновения и становления тьюторства в России и за рубежом / В.В. Фетисова // Заметки ученого. – 2020. - №9. – 361-367.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### 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, имеющихся профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющихся кадровых ресурсов. Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.4. Куратор реализации программ наставничества:

- назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя;

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

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

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

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

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

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

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

- курирует процесс разработки и реализации персонализированных программ наставничества;

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

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

## **Приложение 2**

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

<b>№</b>	<b>Наименование этапа</b>	<b>Содержание деятельности и примерный план мероприятий</b>
<b>1</b>	<b>Подготовка условий для реализации системы наставничества</b>	Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов образовательной организации: – приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (Приложение 1 - Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Приложение 2 – Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации).

		<p>– приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.</p> <p>– подготовка персонализированных программ наставничества – при наличии в организации наставляемых.</p>
2	<b>Формирование банка наставляемых</b>	<p>1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов.</p> <p>2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</p>
3	<b>Формирование банка наставников</b>	<p>1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества.</p> <p>2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.</p>
4	<b>Отбор и обучение</b>	<p>1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для конкретной персонализированной программы 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.

## Приложение 3

### Сведения о наставниках в рамках реализации системы (целевой модели) наставничества

Ф.И.О. наставника	Перечень компетенций	Описание жизненного опыта	Сфера профессиональных интересов	Возрастная категория потенциальных наставляемых	Ресурсы времени	Место работы	Контактные данные

## Приложение 4

### Приказ о внедрении системы (целевой модели) наставничества

#### ПРИКАЗ

От \_\_\_\_\_

№ \_\_\_\_\_

О внедрении целевой модели наставничества

На основании Распоряжения Минпросвещения России от 25.12.2019 N Р-145 "Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися", с целью достижения результата показателя регионального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» «Не менее 70% обучающихся общеобразовательных организаций вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества»,

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внедрить в \_\_\_\_\_ целевую модель наставничества.
2. Назначить координатором внедрения целевой модели наставничества ФИО, (должность).
3. Назначить куратором (кураторами) внедрения целевой модели наставничества ФИО, (должность).
4. Утвердить:
  - 4.1. Дорожную карту реализации целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_ на 20\_\_ год, 20\_\_ – 20\_\_ учебный год (Приложение 1);

4.2. Положение о наставничестве в \_\_\_\_\_ на 20\_\_ - 20\_\_ гг.  
(Приложение 2);

4.3. Программу целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_ (Приложение 3).

5. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на ФИО, (должность).

Директор \_\_\_\_\_

## Приложение 5

### Приказ о назначении наставников и формировании наставнических пар

#### ПРИКАЗ

От \_\_\_\_\_

№ \_\_\_\_\_

О назначении наставников и формировании наставнических пар

В соответствии с Дорожной картой реализации целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_ на 20\_\_ год, 20\_\_ – 20\_\_ учебный год, утвержденной приказом директора от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить наставниками \_\_\_\_\_ ФИО, (должность).

2. Сформировать следующие наставнические пары:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Куратору наставнических пар \_\_\_\_\_ ФИО, (должность):

3.1 Поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов.

3.2 Отслеживать реализацию плана дорожной карты.

3.3 Отчитываться координатору о реализации цикла наставнической работы.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор \_\_\_\_\_