



**МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТР ТВОРЧЕСТВА «МАСТЕР»**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом № 46 – О 13.01.2023 г.

Директора МБОУДО ЦТ «Мастер»

 В.А. Баженова



**Система (Целевая модель) наставничества
педагогических работников в МБОУ ДО ЦТ «Мастер»**

п. Приполярный 2023 год

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях	3
1.1. Нормативное правовое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества	3
1.2. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) в рамках образовательной организации	5
1.2.1. Локальные нормативные правовые акты, обеспечивающие внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества	5
1.2.2. Организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели)	6
2. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях	7
2.1. Основные этапы внедрения (применения) реализации системы (целевой модели) педагогических работников в образовательной организации	7
2.2. Подбор и формирование пар «наставник - наставляемый»	8
2.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник-наставляемый»	11
3. Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, средне профессионального, дополнительного образования	13
4. Результаты применения разнообразных форм наставничества	15
5. Виды наставничества педагогических работников образовательной организации	15
6. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка её результативности и эффективности	17
6.1. Условия персонализированной программы наставничества	17
6.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества	18
7. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества	19
8. Риски внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации	20
Приложение 1. Дорожная карта (план мероприятий) по реализации «Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации»	22

Введение

Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в Муниципальном бюджетном образовательном учреждении дополнительного образования Центр творчества «Мастер» разработана с целью оказания практической помощи педагогическим работникам.

Целевая модель включает в себя инструментарий по внедрению и применению системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации, определяет виды и формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества, методику организации наставничества в Муниципальном бюджетном образовательном учреждении дополнительного образования Центр творчества «Мастер».

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

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

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

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.

В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации¹ 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,

¹ "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

которые включаются в заработную плату труда работника². В соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации «Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений» соответственно устанавливаются:

- коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами российской федерации;

- законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации.

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

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

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

- режима деятельности организации;

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

- объема фактической учебной (тренировочной) нагрузки (педагогической работы) педагогических работников, определяемого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» (далее – приказ № 1601), времени, необходимого для выполнения входящих в рабочее время

² Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)

педагогических работников в зависимости от занимаемой ими должности иных предусмотренных квалификационными характеристиками должностных обязанностей, а также времени, необходимого для выполнения педагогическими работниками и иными работниками дополнительной работы за дополнительную оплату по соглашению сторон трудового договора.

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

Приказ № 1601 предусматривает включение в рабочее время понятия «другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, — методическая...» (пункт 1.), а также пунктом 6.5. соотношение учебной нагрузки педагогических работников, установленной на учебный год, и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной, диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах установленной продолжительности рабочего времени, определяется локальным нормативным актом организации в зависимости от занимаемой должности работника.

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

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

Основные нормативные правовые акты, которые разработаны образовательной организацией:

- Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации).

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

- Заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с ИПК, ИРО, ЦНППМ ПР в регионе, стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»:

- социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.

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

Организационно-методическое обеспечение:

- формирование пар/групп «наставник — наставляемый» с составлением персонализированных программ наставничества для конкретных пар/групп;

- повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования:

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

- разработка методических материалов для наставника и наставляемого;

- разработка планов участия в инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность;

- помощь молодым педагогам в подготовке к участию в профессиональных конкурсах;

- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;

- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

Персонализированная программа наставничества педагогических работников в образовательных организациях:

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

- создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;

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

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

выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

В **пояснительной записке** персонализированной программы наставничества определяются конкретные параметры взаимодействия наставника и наставляемого (на индивидуальной или групповой основе):

- описание проблемы, цели и задачи наставничества,
- описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого,
- сроки реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты.

- расписание встреч, режим работы (онлайн, очный, смешанный),
- условия обучения и т.д.

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является **план мероприятий**, в которых отражаются:

- основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся и т.п.

- конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого;

- указываются ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

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

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

- официального сайта образовательной организации;
- участия педагогов в сетевых предметных сообществах;
- организации доступа в виртуальные библиотеки, в том числе библиотеки методической литературы;

- сетевого взаимодействия образовательных организаций и других субъектов в рамках организации единого пространства наставничества, продвижения педагогических и наставнических практик и опыта.

2. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества

2.1. Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников

Подготовительный этап:

- обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы

(целевой модели) наставничества, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса реализации системы (целевой модели) наставничества.

- Информирование педагогического коллектива о подготовке к внедрению системы (целевой модели) наставничества.

- разработка «Дорожной карты» по реализации системы наставничества педагогических работников.

Основной этап внедрения (применения) системы наставничества:

- определение пар наставник/наставляемый,

- организация непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные), взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Заключительный этап:

- мониторинг результатов внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества (оценка качества процесса реализации персонализированных программ наставничества, оценка личностно-профессиональных изменений наставника и наставляемого (мотивационно-личностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальная активность, динамика образовательных результатов обучающихся);

- рефлексия (саморефлексия), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминация лучшего опыта.

- планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

2.2. Подбор и формирование пар «наставник — наставляемый»

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

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 и 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 коммуникабельными навыками, хорошо развитой эмпатией, имевших опыт успешной неформальной наставнической деятельности;

- методически ориентированных педагогов, 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.

- 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.

Требования к компетенциям наставника

Компетенции наставника являются отражением тех функций и обязанностей, которые на него возлагаются на добровольной основе, с его письменного согласия и за дополнительную плату или иные формы мотивирования и стимулирования наставнической деятельности. Среди этих компетенций можно выделить следующие:

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

- уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к педагогу дополнительного образования, с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности; знакомить молодого (начинающего) педагога с учреждением, с расположением учебных 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, 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 имеющийся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иным ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

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

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

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

2.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник - наставляемый»

- 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 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 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»:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- наставник и наставляемый стремятся использовать современные формы и технологии наставничества (в том числе дистанционные), совершенствуют свои

компетенции в области информационно-коммуникативных технологий.

3. Формы в виды наставничества педагогических работников

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

В образовательной организации в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества:

- «педагог ДО – педагог ДО»
- «руководитель образовательной организации – педагог ДО»
- «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»

Цель: успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

Формы наставничества	Цель	Формы и методы взаимодействия
«опытный педагог — молодой специалист»	поддержка со стороны опытного педагога для приобретения молодым педагогом необходимых профессиональных навыков (организационных, предметных, коммуникационных и др.)	Беседы, собеседования, тренинги, встречи с опытными учителями, открытые уроки, внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары, методические консультации, посещение и взаимопосещение занятий анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях
«лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»	психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального	Профессиональная социализация наставляемого + профессиональная помощь по развитию его педагогических компетенций и инициатив, которые

	<p>взаимодействия с отдельными личностями (например, с коллегой), не может найти общий язык с обучающимися и их родителями, сложно взаимодействует с педагогическим коллективом</p>	<p>подчеркнули бы уникальность, и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.</p>
<p>«педагог-новатор – консервативный педагог»</p>	<p>овладение современными цифровыми технологиями, выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта</p>	<p>Вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в учреждении, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника.</p>
<p>«Руководитель образовательной организации – педагог»</p>	<p>создание условий для профессионального становления молодых/начинающих педагогов, возможности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью;</p> <p>- адаптация молодых/начинающих педагогов к условиям осуществления профессиональной</p>	<p>Профессиональная социализация наставляемого, профессиональная помощь, по развитию его педагогических компетенций и инициатив</p>

	<p>деятельности, их закрепление в профессии; формирование сплоченного творческого, эффективного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных педагогических работников;</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение показателя текучести кадров, использование превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания педагогических; - повышение престижа и укрепление позитивного имиджа учреждения и педагогов повышение престижа профессии педагога; - воспитание предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации 	
«работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»	<p>введение в должность – адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении</p>	<p>Индивидуальная программа прохождения практики студента</p>

4. Результаты применения разнообразных форм наставничества

- повышение уровня включенности молодых и начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;
- укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;
- улучшение психологического климата в образовательной организации;
- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психологического состояния специалистов;
- рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации;
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;
- сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;
- повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т. д., широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства);
- упрочение связей педагогических и прочих вузов/колледжей со школой и иными образовательными организациями;
- рост числа педагогов, сумевших преодолеть профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные затруднения, а также нашедших новые возможности профессионального развития и роста.

5. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации

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

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

Краткосрочное или целеполагающее наставничество - наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в

период между встречами и достичь поставленных целей.

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

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

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

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

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

6.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества

- 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.

6.2. Оценка результативности и эффективности реализации

персонализированной программы наставничества

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

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

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

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

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

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

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

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;

- 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.

Тестирование 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.

7. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества

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

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

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

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

- разработка, апробация и внедрение персонализированных программ

наставничества для педагогических работников с учетом потребностей их профессионального роста и выявленных профессиональных затруднений;

- создание электронного банка наставничества, доступного для взаимодействия педагогов в рамках наставнических практик вне зависимости от их места работы и проживания (открытое наставничество);

- создание материалов мониторинга оценки эффективности осуществления персонализированных программ наставничества;

- увеличение доли педагогов, вовлеченных в процесс наставничества;

- сокращение времени на адаптацию молодого/начинающего педагога в профессиональной среде;

- снижение «текучести» педагогических кадров, закрепление молодых/начинающих педагогов в образовательной организации.

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

- повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;

- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач;

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

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

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 образовательные процессы;

- привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;

- привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника аттестационным процедурам.