

# **Региональная целевая модель наставничества молодых специалистов в образовательных организациях Московской области**

## **Общие положения**

В современном образовании **развитие института наставничества становится федеральной стратегической инициативой**, ориентированной на создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров. Тема наставничества в образовании заявлена как одна из центральных в национальном проекте «Образование», включая федеральные и региональные проекты «Современная школа», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы». Так по итогам реализации проекта «Учитель будущего» к 2024 году не менее 70% молодых педагогов в возрасте до 35 лет должны быть вовлечены в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года.

Для определения общей методологии функционирования института наставничества в Российской Федерации была разработана Целевая модель наставничества (методология), утвержденная распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145. Нормативной базой Целевой модели наставничества стали требования международных актов, конвенций и нормативно-правовые акты РФ.

Наставничество становится одним из приоритетов федеральной образовательной и кадровой политики, начиная с 23 декабря 2013 года, когда на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития Путин В.В. подчеркнул необходимость возрождения института наставничества. По итогам Всероссийского форума «Наставник» в 2018 году, организованном Агентством стратегических инициатив, сформирован перечень поручений Президента РФ от 23.02.2018 г., а затем Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», где наставничество было принято одним из ведущих механизмов реализации инициатив президента.

### ***Актуальность***

Наставничество позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), что критически важно в современном мире. Высокая скорость обусловлена тремя факторами:

- 1) непосредственной передачей живого опыта от человека к человеку;
- 2) доверительным отношениям;
- 3) взаимообогащающим отношениям, выгодным всем участникам наставничества.

Наставничество как **перспективная технология позволяет ответить на вызовы современного мира**, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:

– **Ускорение изменений, нестабильность.** В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания обучающемуся, но формировать у него способность использовать их и действовать в мире, определяющими чертами которого стали нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность ситуаций и изменчивость. Именно способность человека реализовать свой потенциал в таких условиях и **вносить вклад в экономическое, социальное, культурное развитие региона и страны** определяет в конечном итоге эффективность системы образования. Для этого системе образования нужны технологии, которые позволят раскрывать потенциал каждого, быстро и эффективно обмениваться опытом, в том числе опытом жизненных ситуаций, который крайне сложно воссоздать в образовательной организации по объективным причинам (разнообразный профессиональный опыт, опыт совершения жизненного выбора, опыт социализации ребенка с особенностями развития и т.д.).

– **Беспрецедентная информационная насыщенность.** Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где формируется личность, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (подростка, молодого специалиста, студента) потребность в человеке, который станет для него «проводником». Именно наставник на основе доверительных отношений способен помочь наставляемому сориентироваться в насыщенной и противоречивой информационной и социальной среде, выставить приоритеты, регулировать «входящую информацию», очертить контур своей личности и интересов, управлять временем.

– **Колоссальное количество социальных связей.** Постоянная включенность в поле социальных взаимодействий, прежде всего в социальных сетях, высокая частота и интенсивность общения – все эти относительно новые для человека состояния могут привести формирующуюся личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации. В образовательных организациях, где во многом и формируется личность человека, общение со взрослыми часто строго ограничено учебными ролями и субординацией. При этом неформальное общение с более зрелой личностью – это фактор формирования самостоятельности, самоопределения, развития коммуникационных навыков обучающегося.

Данная ситуация приводит к обострению противоречий.

1. Противоречие между возрастанием насыщенности образовательной (и более широкой социальной) среды и тенденцией к усилению ее несогласованности и противоречивости. С одной стороны, непрерывно увеличивается количество и многообразие образовательных услуг и

образовательно значимых социальных практик. С другой — этот процесс развивается стихийно, в условиях рыночной конкуренции и недостаточного развития механизмов оценки качества этих услуг и практик. В результате самонавигация обучающегося в «океане возможностей» становится все более затруднительной. Кроме того, неупорядоченность и противоречивость средовых воздействий по механизму интериоризации становится характеристикой внутреннего мира обучающегося. Возникает эффект дезориентации растущего человека в социальной среде, выражающейся в его неспособности освоить необходимые этапы базовых процессов развития личности (социализации, социального и профессионально-образовательного самоопределения, гражданской и профессиональной идентификации и т. д.) без внешней поддержки.

2. Противоречие между требованием максимальной включенности современного человека в широкую систему социальных отношений и тенденциями социальной дезадаптации растущего поколения. Данная тенденция обусловлена рядом факторов:

– замыкание современных детей и молодежи в пространство виртуального (сетевое) общения;

– стремление значительной части родительского и педагогического сообщества к «стерильности», «герметичности», социальной закрытости образовательного процесса, вызванное нарастающим переживанием тревоги и страха за детей, их жизнь, физическое, психическое и нравственное здоровье;

– нарастание доли формализованного общения, подчиненного логике стандартов, программ, планов и жесткого контроля результативности (учебный процесс, «развивающие занятия», «подготовка» к следующей образовательной ступени, репетиторство, раннее трудоустройство и т. д.), при уменьшении доли неформального, личностно значимого общения. При этом успешность процессов развития, социального и профессионального самоопределения ребенка во многом зависит от баланса формального и неформального общения с взрослыми. Это условие, необходимое для развития самостоятельности ребенка, навыков принятия решений, проявления собственной личностной позиции;

– распространение потребительских позиций, развитие на этом фоне стихийного эгоизма и эгоцентризма, стремление оставаться в инфантильном состоянии, запаздывающее социальное развитие;

– явление «социального чайлдфри» — снижение интереса общества к детям и подросткам, возрастание по отношению к ним проявлений враждебности, в том числе в результате скрытой конкурентной борьбы поколений.

Результатом обозначенных факторов становится резкое снижение готовности новых поколений к самостоятельному вхождению во взрослую жизнь, неразвитость субъектной позиции, неспособность понять самого себя. Усиливается эффект отчуждения человека, с его внутренним миром, от общества, с его правилами и требованиями. Возникает необходимость в

посреднике между растущим человеком и миром (представленным множеством локальных социальных и образовательных сред).

В качестве такого посредника и выступает наставник.

Таким образом, наставничество является перспективной и доступной технологией, позволяющей создать открытое сообщество, обогатить его и наладить неформальное общение разных категорий педагогов и специалистов на основе доверия и взаимообогащения. Способность ответить на данные глобальные вызовы при формировании личности делает наставничество незаменимым в современной системе образования, позволяет раскрыть личностный, творческий, профессиональный потенциал каждого.

### ***Современное положение***

В Московской области наставничество представлено достаточно широко. Во всех городских округах действуют школы, клубы, ассоциации, лаборатории молодых педагогов. На сайтах ММС представлены дорожные карты, отчеты и фото-отчеты, проведенных мероприятий. Вместе с тем, в аналитических справках по методической поддержке и сопровождению молодых педагогов недостаточно сведений о том,

- каковы основные причины ухода молодых педагогов из профессии;
- какие задачи решают организации/ лаборатории, школы молодых педагогов (обмен опытом, профессиональное развитие молодых педагогов, организация урочной и внеурочной деятельности обучающихся);
- для каких форм профессионального развития молодых педагогов создаются условия;
- какие организации/общественные объединения в большей степени организуют мероприятия, направленные на профессиональное развитие молодых педагогов (региональный ИРО, педагогический университет, колледж, ММС, школы-лидеры, региональная проектная лаборатория молодых специалистов);
- на основании, каких данных оценивается эффективность работы с молодыми педагогами.

Анализ опыта наставнической деятельности выявил наличие определенных проблем:

- отсутствие нормативного закрепления прав и обязанностей наставника;
- недостаточный уровень и масштаб подготовки и повышения квалификации наставников;
- отсутствие программы морального и материального стимулирования наставников;
- фрагментарный характер освоения и внедрения новых форм наставничества;
- формальный подход наставников к выполнению своих функций.

Возникновение подобных проблем объясняется тем, что в настоящее время система наставничества находится в стадии коренных перемен, вызванных многообразием воздействующих на нее факторов: социально-экономических, политических, социокультурных, педагогических, методических и индивидуальных.

Вместе с тем, ЦМН создает организационно-методические основы для полноценной интеграции программ наставничества в образовательный процесс, задает критерии их эффективности и результативности, предусматривает условия последующего развития механизмов наставничества молодых педагогов образовательных организаций, в том числе с применением лучших практик наставничества. С точки зрения наставничества как процесса целевая модель описывает этапы реализации программ наставничества и роли участников, организующих эти этапы.

### **Основные понятия**

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

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

Виды наставничества: коучинг, репетиторство, менторство и собственно наставничество.

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

Наставляемый/ молодой специалист – 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.

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, который отвечает за организацию программы наставничества.

Профессиональное педагогическое сообщество – группа определенным образом организованных людей, регулярно общающихся с целью обмена опытом и практиками, получения новых знаний и подходов к решению поставленных перед ними профессиональных задач.

### **Специфика деятельности наставника**

В психолого-педагогической литературе наставничество изучалось с разных позиций: структуры профессиональной адаптации – А.К.Маркова; особенностей профессиональной адаптации – М.П. Будякина, А.Г. Мороз; психологических условий адаптации молодых специалистов — Г.Б. Андреева, Л.К. Зубцов, Н.Л. Руфова, Л.Н. Харавинина; методической работы с молодыми педагогами в системе среднего профессионального образования — Е.В. Бурмистрова, И.Ю. Ковалева, В.А. Подвойский; профессиональной адаптации преподавателей высшей школы — В.Т. Ащепков; развития профессиональных компетенций в процессе адаптации — М.О. Бабуцидзе.

### **Программа наставничества в образовательной организации**

Программа наставничества является универсальной моделью построения отношений внутри любой организации, осуществляющей образовательную деятельность, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей.

**Целью** программы наставничества молодых специалистов (далее программы наставничества) является адаптация к исполнению профессиональных обязанностей, профессиональное становление и раскрытие профессионального, творческого, инновационного потенциала наставляемого, необходимые для успешной личной и профессиональной самореализации, а также создание условий для поддержки и сопровождения молодых специалистов.

**Основными задачами** программы наставничества являются:

- содействие профессиональному становлению и развитию профессиональной компетентности молодых специалистов;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала молодых специалистов, поддержка формирования и реализации плана индивидуального профессионального развития молодого педагога;
- создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта профессиональной деятельности;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

### **Ожидаемые результаты:**

- высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;
- усиление уверенности в собственных силах;
- развитие личного, творческого и педагогического потенциалов.

### **Оцениваемые результаты:**

Результаты, подлежащие оценке	Диагностические материалы	Документальное подтверждение
повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния	Анкета	
рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации)	мониторинг	
качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым классах (группах)		Аналитическая справка ОО о качестве успеваемости обучающихся
сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами	Анкета	
рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста	Продукты профессиональной деятельности: статьи, исследования, методические практики (серии открытых уроков, мастер-классов, внеклассных мероприятий, проектов, кейс-практик)	

### Портреты участников

**Наставник.** Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой

эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

**Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

**Наставник-предметник** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

**Наставляемый.** Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

#### **Возможные варианты программы**

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

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

- взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;

- взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями;

- взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).

#### **Область применения в рамках образовательной программы**

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована



как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования. Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

**Основные содержательные направления программы наставничества:**

- планирование и организация методической работы;
- создание условий для нормативно-правовой грамотности молодого педагога;
- помощь молодому педагогу в работе со школьной документацией;
- планирование и организация работы по овладению мастерством преподавания учебных дисциплин, методикой проведения разных типов уроков (с использованием современных технологий и передового педагогического опыта), дистанционного обучения;
- помощь в осуществлении классного руководства, в том числе внеурочной деятельности, воспитательной работы и работы с родителями;
- помощь в работе с одаренными детьми, а также обучающимися, требующими усиленного педагогического внимания, помощь в организации обучения и психолого-педагогического сопровождения детей с ОВЗ;
- работа по оказанию помощи в саморазвитии и учительскому росту молодого педагога, в том числе участие в профессиональных конкурсах и общественных объединениях;
- контроль адаптации молодых педагогов, результативность наставничества.

Возможны следующие **формы реализации**: коллективные, групповые, индивидуальные, инновационные (педагогические научно-практические конференции, проектные группы, мастер-классы, деловые игры, «копилки» педагогических идей и конкурсы методических находок, участие в работе методических объединений, обучение на курсах повышения квалификации, посещение открытых уроков и др.).

Реализация программы наставничества включает несколько **этапов**:

1. Подготовка условий для запуска программы
2. Формирование базы наставляемых
3. Формирование базы наставников
4. Отбор и обучение наставников
5. Формирование наставнических пар или групп
6. Организация работы наставнических пар или групп
7. Завершение наставничества

## **Положение о программе наставничества в образовательной организации**

Положение о программе наставничества в образовательной организации *является организационной основой* для внедрения целевой модели наставничества, определяет формы программы наставничества, зоны ответственности, права и обязанности участников, а также функции субъектов программы наставничества (Приложение 1).

Типовое **положение о программе наставничества** может включать в себя:

- права, обязанности и задачи наставников, наставляемых, кураторов;
- требования, выдвигаемые к наставникам, изъявляющим желание принять участие в программе;
- процедуры отбора и обучения наставников;
- процесс формирования пар и групп из наставника и наставляемого (наставляемых);
- процесс закрепления наставнических пар;
- формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе реализации программы наставничества;
- формы и условия поощрения наставника;
- критерии эффективности работы наставника;
- условия публикации результатов программы наставничества на сайте образовательной организации и организаций-партнеров;
- форма соглашения между наставником и наставляемым, а также законными представителями наставляемого в случае, если участник программы несовершеннолетний;
- формы согласий на обработку персональных данных от участников наставнической программы или их законных представителей в случае, если участники несовершеннолетние.

**Дорожная карта** внедрения целевой модели наставничества включает в себя следующую информацию (Приложение):

- сроки реализации этапов программ наставничества;
- мероприятия по информированию педагогического сообщества о проводимых мероприятиях по реализации программ наставничества;
- мероприятия по привлечению наставников к реализации программ наставничества.

Регулирование наставничества на муниципальном уровне возможно через реализацию алгоритма внедрения региональной целевой модели наставничества (форма «учитель – учитель») на уровне муниципалитета.

## **Алгоритм внедрения региональной целевой модели наставничества (форма «учитель – учитель») на уровне муниципалитета Московской области**

**1-й этап** – планирование и подготовка: формирование управленческой команды, рабочей группы по работе над внедрением целевой модели наставничества (форма «учитель – учитель») (далее – ЦМН «Учитель – Учитель») в муниципалитете.

Задачи:

– Планирование работы по внедрению региональной ЦМН «Учитель – Учитель» в Московской области будет осуществляться в соответствии с определенными организационно-методическими документами.

– Определение и понимание того, кто станет координаторами и кто войдет в проектные педагогические команды (рабочие группы) по реализации внедрения модели наставничества.

Рекомендации:

Целесообразно издать распоряжение Главой муниципального района Московской области о создании управленческой команды на базе Комитета по образованию или Управления образования данного муниципального района, а также приказ об организации работы управленческой команды по внедрению целевой модели наставничества в образовательных организациях муниципального района (образцы документов для оформления этапа: см. в Приложении).

Координаторами, в данном случае, могут выступать директора ОО, специалисты муниципального органа образования, представители методических образований ОО.

**2-й этап** – разработка дорожной карты на 2021 – 2024 годы.

Задачи:

Разработка муниципального плана реализации системы мероприятий по управлению разработкой и внедрением ЦМН «Учитель – Учитель» в образовательных организациях.

Рекомендации:

При разработке плана необходимо ориентироваться на Проект дорожной карты реализации системы мероприятий по управлению процессом внедрения региональной ЦМН «Учитель – Учитель».

**3-й этап** – анализ исходного состояния для внедрения целевой модели наставничества на уровне муниципалитета, общеобразовательных организаций.

Задачи:

Сбор информации об организации поддержки и сопровождения педагогических работников в возрасте до 35 лет, вовлеченных в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы (Приложение).

Анализ имеющихся наставнических практик в общеобразовательных организациях муниципального района (Приложение).

Формирование базы наставников (Приложение)

Рекомендации: важно учитывать, что к 2024 году не менее 70% молодых педагогов в возрасте до 35 лет должны быть вовлечены в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года.

**4-й этап** – нормативно-правовое обеспечение внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях в муниципалитете.

Задачи:

Разработка программ наставничества в образовательной организации (далее – ОО)

Создание локальных актов ОО, подписание договоров о взаимном сотрудничестве и др.

Сформирован комплект документов, которыми можно пользоваться как шаблонами, приведены примеры заполнения этих документов (Приложение):

Приказ ОО «О внедрении целевой модели наставничества»

Положение о реализации программы (системы) наставничества

Форма ведения базы наставляемых-педагогов

Форма ведения базы наставников

Согласие на обработку персональных данных

Соглашение о сотрудничестве между наставником и наставляемым

Индивидуальный план (комплекс мероприятий) в рамках организации работы наставнической пары/группы

План внедрения «Дорожной карты» целевой модели наставничества

Примерное положение о программе наставничества в ОО (формы «учитель – учитель»)

Договор о сетевом взаимодействии

**5-й этап** – распространение муниципальных практик наставничества.

Задачи:

Обсуждение и согласование программ наставничества

Формирование примерного перечня распространения практик наставничества в ОО муниципалитета

Рекомендации:

Использовать региональный опыт наставничества, например, региональные практики наставничества в системе образования Московской области, куратором которых является ЦНППМ ПР АСОУ (2021 год):

Проект «Проектная лаборатория молодых специалистов» (<https://cppm.asou-mo.ru/index.php/proekty/proektnaya-laboratoriya>)

ЭОС «Мой лучший урок по ФГОС»

Серия вебинаров по современным образовательным технологиям и приемам в рамках проекта «Открытый педагогический клуб» (<https://cppm.asou-mo.ru/index.php/proekty/peer-to-peer>)

Региональный конкурс «Мой урок по ФГОС»

Программы курсов ПК (перечислить)

Серия предметных вебинаров по отработке дефицитов, выявленных в ходе РДР, ВПР, ОГЭ, ЕГЭ в рамках проекта «Школа профессионального мастера» (<https://cppm.asou-mo.ru/index.php/proekty/shkola-prof-masterstva>)

**6 этап:** – мониторинг реализации целевой модели наставничества «учитель – учитель», отчет

Мониторинг реализации проводится ежегодно посредством предоставления информации о реализованных программах наставничества в виде отчета (форма является обязательной для всех муниципалитетов и участников ЦМН «учитель – учитель»).

### **Механизмы мотивации и поощрения наставников**

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

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

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- ✓ организацию и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- ✓ проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т. д.;
- ✓ поддержку системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т. д.);
- ✓ участие руководителей всех уровней в программах наставничества;
- ✓ организацию сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т. д.;
- ✓ проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т. д.

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

признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

### **Возможные нематериальные (моральные) формы поощрений наставников**

Поощрение наставников по результатам участия в ежегодном конкурсе (премии) на лучшего наставника муниципалитета (региона). Кандидатуры претендентов предоставляются образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации; наставник, признанный лучшим, может быть награжден (удостоен):

- почетной грамотой;
- почетного звания «Лучший наставник»;
- нагрудным знаком наставника;
- иные.

Также могут применяться в целях поощрения:

- размещение фотографий лучших наставников на Доске почета образовательной организации, организации (предприятия), предоставляющих наставника для участия в программе;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития организации;
- образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода);
- нематериальное поощрение на рабочем месте: получение дополнительных дней к отпуску; расширенная медицинская страховка; иные льготы и преимущества, предусмотренные в организации, в которой работает наставник.

Создание системы нематериальной мотивации в виде иерархии наставников может повысить лояльность участников и являться дополнительной мотивацией как формат общественного признания и поощрения.

**Основными элементами иерархической системы** являются:

- достижения: визуальное (материальное) выражение результата (медаль, поощрение, определенные очки). Достижения и награды рассматриваются наставником как признаки его заслуг, социального положения, символ причастности и большому проекту;
- глобальное значение: мотивацию наставников увеличивает вера в успех программы наставничества, в создание новой и масштабной системы;
- рейтинги и иерархия (персональная и групповая). Персональные рейтинги наставников публикуются для того, чтобы каждый участник программы мог видеть свой и чужие текущие уровни развития. Групповые рейтинги команд (наставник и наставляемый или наставник и группа наставляемых)

публикуются на стендах образовательной организации, ее информационных порталах, на информационных порталах муниципальных методических центров по наставничеству для дополнительной мотивации всех участников программ.

Вариант трехуровневой иерархии и распределение баллов и достижений, необходимых для перехода по уровням, представлен в Приложении.

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

#### **Документы, регламентирующие систему наставничества**

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими изменениями)

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

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

Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»

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

Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

Положение о программе наставничества молодых специалистов в образовательных организациях

## 1. Общие положения

Настоящее Положение о программе наставничества молодых специалистов образовательных учреждений Московской области (далее – Положение) разработано в целях реализации государственной программы «Развитие образования», плана мероприятий по формированию и введению национальной системы учительского роста достижений результатов федеральных проектов «Современная школа», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы» национального проекта «Образование». Организационно-методической основой Положения является распоряжение Министерства просвещения России «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» (от 25 декабря 2019 г. № Р-145) и методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» (от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

Наставничество является кадровой **технологией** и представляет собой целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных специалистов образовательных учреждений по оказанию помощи молодым специалистам в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению профессиональных обязанностей, по их самостоятельному выполнению, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

### 1.2. Основные понятия:

Наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

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

Виды наставничества: коучинг, репетиторство, менторство и собственное наставничество.

Программа наставничества – комплекс мероприятий и формирующих



их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Наставляемый/ молодой специалист – 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.

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

Куратор – сотрудник организации, который отвечает за организацию программы наставничества.

Профессиональное педагогическое сообщество – группа определенным образом организованных людей, регулярно общающихся с целью обмена опытом и практиками, получения новых знаний и подходов к решению поставленных перед ними профессиональных задач.

Настоящее Положение определяет порядок осуществления наставничества в образовательных организациях (далее соответственно – ОО, наставничество) и условия стимулирования педагогов ОО, осуществляющих наставничество (далее – Наставник), с учетом оценки результативности их деятельности.

Наставничество осуществляется лицами, имеющими опыт педагогической работы более 5 лет, в целях содействию профессиональному развитию молодых педагогов, направленному

4.3. К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

- настоящее Положение;
- положение о программе наставничества в образовательной организации
- приказ руководителя образовательной организации об организации наставничества;
- индивидуальный план работы наставника с наставляемым;
- отчеты о деятельности наставника и наставляемого лица;
- программа мониторинга результатов деятельности программы наставничества (анкетирование);
- соглашения между наставником и наставляемым;
- протоколы заседаний педагогического и методического советов (объединений), либо других государственно-общественных органов образовательной организации, на которых рассматривались вопросы наставничества;
- личные заявления наставников и наставляемых лиц.



1. Примерная форма базы наставляемых

Ф	Ко	И	Д	ИО	ата	езуль	Ссы	С	
ИО молод ого специа листа	нтактны е данные для связи (данные представ ителя)	од рожд ения наста вляем ого	снов ной запр ос наст авля емог о	ата вхожде ния в програ мму	ИО наста вник а	ата заве рше ния прог рам мы	езуль таты прог рамм ы	лка на кейс/отзы в наставляе мого, размещен ные на сайте организац ии	тметк а о прохо жден ии прогр аммы

2. Примерная форма базы наставников

ИО	С	К	Е	Р	Д	С	Д	Сс		
ИО наста вника	онтак тные данны е для связи	есто работ ы наста вник а	ажны е для прогр аммы дости жения наста вника	нте рес ы наст ав ник а	есурс времен и на програ мму наставн ичества	ата вхож дения в прогр амму	ИО наста вляем ого (наст авляе мых)	ата завер шени я прогр аммы	езу льт аты про гра мм ы	ылка на кейс/отз ыв наставн ика, размеще нные на сайте организа ции

**План внедрения «Дорожной карты» целевой модели  
наставничества**

молодых педагогов в образовательной организации

	Мероприятие	Сроки	Ответственные
	<p><b>Подготовка условий для запуска программы наставничества</b>  <b>Задача:</b> информирование о запуске программы наставничества; сбор предварительных запросов от потенциальных наставляемых и выбор соответствующих этим запросам аудитории для поиска наставников  <b>Результат:</b> определены необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т. д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние) для организации функционирования целевой модели наставничества</p>		
	<p>Нормативно-правовое оформление программы наставничества (утверждение положения о программе наставничества в образовательной организации и формирование плана (дорожной карты), в которой представлен поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.)</p>		
	<p>Информирование педагогического сообщества образовательной организации о реализации программы наставничества</p>		
	<p>Сбор дополнительной информации о запросах/варианты анкет молодых специалистов.  Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от молодых специалистов</p>		
	<p><b>Формирование базы наставляемых</b>  <b>Задача:</b> выявление конкретных проблем, обучающихся и педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества  <b>Результат:</b> сформирована база наставляемых с</p>		

	перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе		
	Анализ запросов, полученных от молодых специалистов. <b>Формирование базы наставляемых</b>		
	Выбор форм/видов наставничества, реализуемых в рамках системы наставничества		
	Оценка наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
	Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных		
	Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. <b>Формирование базы наставников</b>		
	Оценка участников-наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
	Проведение собеседования с наставниками		
	Поиск экспертов и материалов для проведение обучения наставников		
	<b>Обучение наставников</b>		
	Организация групповой встречи наставников и наставляемых. Соединение наставников и наставляемых в пары		
	Информирование участников о сложившихся парах/группах. <b>Закрепление пар/групп распоряжением руководителя образовательной организации</b>		
	Разработка программ наставничества и планов индивидуального профессионального развития		

	молодых специалистов		
	<b>Реализация программ наставничества</b>		
	Сроки сбора обратной связи от участников программы наставничества		
	Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого		
	Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых		
	Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества		
	Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников		
	Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества		
	Оценка участников по заданным параметрам, проведение второго, заключающего этапа мониторинга влияния программ на всех участников		
	<b>Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы</b>		
	Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайтах образовательной организации и организаций-партнеров		
	Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых		