

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ХУЛИМСУНТСКАЯ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА
С КАДЕТСКИМИ И МАРИНСКИМИ КЛАССАМИ»**

628156 Ханты-Мансийский автономный округ
Тюменская область Березовский район
с.п.Хулимсунт д.34 МКР 4
Телефон: 8 (34674) 33514

E-mail: sch-khulimsunt@yandex.ru
www.xylimsynt-school.ru
www.86sch-khulimsunt.edusite.ru



**СИСТЕМА (ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ) НАСТАВНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
В МБОУ «ХУЛИМСУНТСКАЯ СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ШКОЛА С КАДЕТСКИМИ И МАРИНСКИМИ КЛАССАМИ»**

2022 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) и 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, среднего профессионального, дополнительного образования	13
4. Результаты применения разнообразных форм наставничества	15
5. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации	15
6. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка ее результативности и эффективности	16
6.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества	16
6.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества	17
7. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества	18
8. Риски внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации	19

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 общеобразовательном учреждении «Хулимсунтская средняя общеобразовательная школа с кадетскими и мариинскими классами» 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 общеобразовательном учреждении «Хулимсунтская средняя общеобразовательная школа с кадетскими и мариинскими классами».

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

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, которые включаются в заработную плату труда работника². В соответствии со

¹«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)

²Заработная 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

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 организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (далее – приказ № 536) режим рабочего времени и времени отдыха педагогических работников и иных работников организации устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством с учетом:

режима деятельности организации,

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

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

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*).

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

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

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

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

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 методического объединения/совета наставников).

Персонализированная программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение 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 наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные), взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Заключительный этап:

-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 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, 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 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.

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 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»:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

-

3. Формы и виды наставничества педагогических работников

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:

-«учитель – учитель»

-«руководитель образовательной организации – учитель»

-«работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»

3.1.1. Форма наставничества «учитель-учитель»

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
<i>«опытный учитель – молодой специалист»</i>	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 уроков, анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях
<i>«лидер педагогического сообщества – учитель, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»</i>	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 педагогическим коллективом.	профессиональная социализация наставляемого + профессиональная помощь 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.
<i>«учитель-новатор – консервативный учитель»</i>	овладение современными цифровыми технологиями, выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию	вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в школе, преодоление собственного

	в отношении его педагогического опыта,	профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника.
<i>«опытный предметник – неопытный предметник»</i>	оказание методической поддержки по конкретному предмету (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.)	вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в изучаемый предмет, привлечение его к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету.
<i>«руководитель образовательной организации – учитель»</i>	-создание условий для профессионального становления молодых/начинающих педагогов, возможности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью; -адаптация молодых/начинающих педагогов к условиям осуществления профессиональной деятельности, их закрепление в профессии; формирование сплоченного, творческого, эффективного коллектива за счет включения в адаптационный процесс опытных педагогических работников; -снижение показателя текучести кадров, использование превентивных мер по предотвращению профессионального выгорания педагогических; -повышение престижа и укрепление позитивного имиджа школы и педагогов повышение престижа профессии педагога;	профессиональная социализация наставляемого, профессиональная помощь по развитию его педагогических компетенций и инициатив

	-восполнение предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации	
«работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»	-введение в должность - адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении	индивидуальная программа прохождения практики студента

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 постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

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

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

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

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

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

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

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. Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру школьного психолога (на внутреннем контуре) и различные психологические службы на внешнем контуре образовательной организации.

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

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

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;

- 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.

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.

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

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

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

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

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

- повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач;
- построение открытой среды наставничества педагогических работников, партнерского взаимодействия среди всех субъектов наставнической деятельности.

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 общешкольные процессы;
- привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;
- привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.

**«Дорожная карта» (план мероприятий)
по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в МБОУ
«Хулимсунтская средняя общеобразовательная школа
с кадетскими и мариинскими классами»**

№	Наименование этапа	Содержание деятельности и примерный план мероприятий ³
1.	Подготовка условий для реализации системы наставничества	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). – приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью. – подготовка персонализированных программ наставничества – при наличии в организации наставляемых.
2.	Формирование банка наставляемых	1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов. 2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.
3.	Формирование банка наставников	1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в образовательной организации, желающих принять участие в персонализированных программах наставничества. 2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных.
4.	Отбор и обучение	1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для <i>конкретной</i> персонализированной программы наставничества педагога/группы педагогов. 2) Обучение наставников для работы с наставляемыми: - подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности; - проведение консультаций, организация

		обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников.
5.	Организация и осуществление работы наставнических пар/групп	1) Формирование наставнических пар/групп. 2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы. 3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставляемых, не сформировавших пару или группу (при необходимости), продолжение поиска наставника/наставников.
6.	Завершение персонализированных программ наставничества	1) Проведение мониторинга качества реализации персонализированных программ наставничества (анкетирование); 2) Проведение школьной конференции или семинара. 3) Проведение итогового мероприятия (круглого стола) по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества.
7.	Информационная поддержка системы наставничества	Освещение мероприятий Дорожной карты осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и социальных сетях, по возможности на муниципальном и региональном уровнях.