



АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

ПРИКАЗ

17.03.2022 № 382-04

г. Мытищи

Об утверждении  
концепции системы  
наставничества в  
области  
профессионального  
роста педагогов  
Московской области

В целях достижения Центром непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Московской области государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования Московской области «Академия социального управления» (далее – ЦНППМ АСОУ) показателя «Количество проведенных мероприятий регионального уровня в рамках функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» (п. 3 «Показатели эффективности деятельности ЦНППМ»)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить концепцию системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области.
2. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на проректора по непрерывному образованию и сетевому взаимодействию Серикову Л.В.

Ректор

А.А. Лубский

Утверждено

приказом АСОУ

от « 17 » 03 2022 № 382-04

## **Концепция системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области**

### **Содержание**

1. Общие положения
  - 1.1. Актуальность
  - 1.2. Основные понятия
  - 1.3. Проблемное поле реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях
2. Система наставничества педагогических работников в области профессионального роста педагогов
  - 2.1. Методологические основы и ключевые положения системы наставничества
  - 2.2. Цели, задачи, принципы системы наставничества
  - 2.3. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации
    - 2.3.1. Кадровые условия и ресурсы
    - 2.3.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы
    - 2.3.3. Материально-технические условия и ресурсы
    - 2.3.4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и стимулирование
    - 2.3.5. Психолого-педагогические условия
3. Общая характеристика формы наставничества в области профессионального роста педагогов
  - 3.1. Формы наставничества и варианты взаимодействия педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования
    - 3.1.1. Форма наставничества «педагог–педагог»
    - 3.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»
    - 3.1.3. Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»

3.1.4. Форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»

3.1.5. Форма наставничества «социальный партнер – педагог образовательной организации»

3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях

3.3. Методы наставничества

3.4. Этапы наставнической деятельности

4. Структурные компоненты системы наставничества педагогических работников в области профессионального роста педагогов

4.1. Внутренний контур: образовательная организация

4.2. Внешний контур: муниципальный уровень

4.3. Внешний контур: региональный уровень

4.4. Внешний контур: федеральный уровень

5. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации целевой модели наставничества педагогических работников в образовательной организации

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

7. Документы, регламентирующие систему наставничества в области профессионального роста

## 1. Общие положения

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – Система) в рамках национального проекта «Образование» (с учетом изменений и дополнений 2020 и 2021 гг.). Одним из ключевых направлений создания Системы является развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Потребность в расширении практик наставничества в образовании на протяжении нескольких последних лет осознается на различных уровнях управления. 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.

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, 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.

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.

В рамках складывающейся в Российской Федерации национальной системы профессионального роста педагогических работников (распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 №3273-р и от 07.10.2020 №2580-р) технология наставничества выступает в качестве ключевого элемента новой динамичной методической системы, обеспечивающей возможности для своевременной адаптации педагогов к меняющимся условиям.

Концепции системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области (далее – система наставничества) включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

При разработке Концепции системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области учитывались положения законодательства в области образования и трудовых отношений, документы стратегического планирования, Указы Президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, ведомственные приказы, Единый квалификационный справочник должностей 5 руководителей, специалистов и служащих (ЕКС) и другие нормативные правовые акты.

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

### **1.1. 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. Педагог в роли наставника не только ретранслирует знания, но и отвечает на вызовы времени.

Среди этих вызовов следует выделить:

– Ускорение изменений, нестабильность. В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания, 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 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 личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации.

Поэтому перед педагогическим сообществом становится актуальной задача – повышения профессиональных компетенций учителей, личностного и профессионального потенциала. В условиях непрерывного повышения профессионального мастерства учитель вовлечен в непрерывную работу по развитию качества образования в своей школе, во взаимодействие с коллегами, в регулярное повышение квалификации.

Технология наставничества применима к различным проблемам, с которыми сталкиваются педагоги в процессе профессионального становления и развития, а именно:

- дефицит знаний молодых педагогов в области педагогических технологий и преподавательских умений, отвечающих требованиям ФГОС и профессионального стандарта;
- кризис профессионального роста у педагогов со стажем, профессиональное выгорание;

– дефициты различного характера (предметные, методические, метапредметные), выявленные у педагогов различных категорий в ходе исследований профессиональной компетентности.

Таким образом, наставничество является перспективной и доступной технологией, способной отвечать на вызовы современного мира, позволяющей создать открытое сообщество, обогатить его и наладить неформальное общение разных категорий педагогов и специалистов на основе доверия и взаимообогащения.

## **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: традиционное, ситуационное, партнерское, краткосрочное, флеш-наставничество, саморегулируемое и другие виды.

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

Наставляемый – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

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.

Система наставничества (Целевая модель) – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

## **1.3. Проблемное поле реализации системы наставничества в области профессионального роста педагогов**

Проблемное поле реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях можно представить в двух направлениях: проблемы педагогических работников, и проблемы муниципальных и региональной систем образования.

Реализация системы наставничества направлена на решение следующих проблем педагогов:

- недостаточная мотивация к непрерывному повышению квалификации и профессионального мастерства;
- профессиональные дефициты в предметной, методической и метапредметной компетентностях;
- отсутствие стимулов для развития творческой инициативы; педагогов-наставников:
- недостаточный уровень и охват подготовки и повышения квалификации наставников;
- формальный характер освоения и внедрения новых форм наставничества.

Реализация системы наставничества направлена на решение следующих проблем в отношении муниципальных и региональных систем образования:

- низкие образовательные результаты отдельных образовательных организаций;
- отсутствие нормативного закрепления прав и обязанностей наставника;
- отсутствие механизмов реализации целевой модели наставничества в рамках Федеральной программы наставничества;
- отсутствие слаженного взаимодействия между разными уровнями образования в регионе;
- недостаток квалифицированных кадров.

## **2. Система наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области**

### **2.1. Методологические основы и ключевые положения системы наставничества в области профессионального роста педагогов**

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

Педагогическими работниками являются работники образовательных организаций, перечисленные в постановлении Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей



педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;
- элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы последипломного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;
- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

Наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого:

- опытные педагоги, имеющие устойчивые профессиональные достижения и успехи, а также педагоги, стабильно показывающие высокое качество образования обучающихся по своему предмету вне зависимости от контингента детей;
- педагоги и иные специалисты, заинтересованные в тиражировании личного педагогического опыта;
- педагоги-профессионалы, пользующиеся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающие лидерскими качествами, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией, имевшие опыт успешной неформальной наставнической деятельности;
- педагоги, готовые к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию в плане приобретения новых компетенций и опыта, социально мобильные, способные к самообучению и дальнейшей успешной

самореализации, но при этом заинтересованные в успехах наставляемого и готовые нести личную ответственность за его результаты работы.

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

- молодые/ начинающие педагоги;
- педагоги, приступившие к работе после длительного перерыва;
- педагоги, находящиеся в процессе адаптации на новом месте работы;
- педагоги, желающие повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности;
- педагоги, желающие овладеть современными ИТ-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;
- педагоги, находящиеся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;
- педагоги, испытывающие другие профессиональные затруднения, имеющие профессиональные дефициты и осознающие потребность в наставнике;
- стажеры/ студенты, заключившие договор с обязательством последующего принятия на работу и/ или проходящие стажировку/ практику в образовательной организации.

Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование).

Наставничество как мера поддержки молодых специалистов гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу впервые, содействием в трудоустройстве, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя. При заключении коллективных договоров целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи,

содержащие в том числе положения по закреплению за ними наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемыми коллективными договорами.

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

Характерными особенностями системы наставничества являются:

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

Реализация системы наставничества педагогических работников имеет свои особенности для образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования, обусловленные различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов.

Система наставничества в системе общего образования ориентирована на реализацию федерального проекта «Современная школа», в системе дополнительного образования – на реализацию федерального проекта «Успех каждого ребенка», в системе среднего профессионального образования – на реализацию федерального проекта «Молодые профессионалы», что выражается в различных направлениях деятельности, результатах и показателях.

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

Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии должно стать наиболее перспективной технологией наставничества.

## **2.2. Цели, задачи, принципы системы наставничества в области профессионального роста педагогов**

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

Задачи системы наставничества:

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

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

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

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

Система наставничества основывается на следующих принципах:

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

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

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

- принцип системности и стратегической целостности предполагает разработку и реализацию системы (целевой модели) наставничества с

максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

### **2.3. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы наставничества в области профессионального роста педагогов**

Система наставничества является совокупностью условий, ресурсов, процессов, механизмов, инструментов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательной организации персонализированных программ наставничества педагогических работников. Под условиями понимаются те факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, которые существенно влияют на различные аспекты ее результативности. Те условия, которые непосредственно задействованы в системе (целевой модели) наставничества, являются ее ресурсами, необходимыми для реализации персонализированных программ наставничества.

#### **2.3.1. Кадровые условия и ресурсы**

Кадровые условия предполагают наличие в образовательной организации:

- руководителя, разделяющего ценности отечественной системы образования, приоритетные направления ее развития;
- куратора реализации персонализированных программ наставничества
- наставников – педагогов, которые:
- имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности;
- демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами;
- педагога-психолога, в фокусе которого находятся личности наставника и наставляемого, организация и психологическое сопровождение их взаимодействия.

#### **2.3.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы**

Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы реализации системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации включают:

- подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;
- разработку персонализированных программ наставнической деятельности;
- оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества;

- цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;
- координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью;
- нормотворческую, учебно-методическую, научно-методическую, информационно-аналитическую деятельность региональных ЦНППМ, стажировочных площадок, сетевых сообществ, педагогических ассоциаций и т.д., направленную на поддержку наставничества педагогических работников в образовательных организациях;
- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

### **2.3.3. Материально-технические условия и ресурсы**

Материально-технические условия и ресурсы образовательной организации могут включать:

- рекреационную зону (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;
- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);
- широкополосный (скоростной) интернет; Wi-Fi;
- средства для организации видео-конференц-связи (ВКС);
- другие материально-технические ресурсы.

### **2.3.4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и стимулирование**

Стимулирование реализации системы (целевой модели) наставничества является инструментом мотивации и выполняет три функции – экономическую, социальную и моральную.

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

Нематериальные способы стимулирования предполагают комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников,

публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации, улучшение психологического климата в коллективе, увеличение работоспособности педагогических работников, повышение их лояльности к руководству, привлечение высококвалифицированных специалистов, которые не требуют прямого использования денежных и иных материальных ресурсов:

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

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

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

На региональном уровне для популяризации роли наставника и повышения его статуса рекомендуются такие меры, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на региональном и федеральном уровнях; проведение конкурсов профессионального мастерства и т.д.; организация сообществ (ассоциаций) наставников, проведение конкурсов на лучшего наставника муниципалитета (региона/Российской Федерации) с вручением премий.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности педагогических работников носят вариативный характер и зависят от конкретных условий. Если возможности социокультурного окружения не позволяют полноценно мотивировать и стимулировать наставническую деятельность, образовательная организация может принять участие в региональных, федеральных или международных грантовых программах, поддерживающих развитие системы наставничества.

Среди стимулирующих мер общегосударственного значения можно выделить одну из государственных наград Российской Федерации – знак отличия «За наставничество» (вместе с «Положением о знаке отличия «За наставничество»), введенный в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». Им награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций.

Также в качестве меры стимулирующего характера можно отметить ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудные знаки «Почетный наставник» и «Молодость и Профессионализм», учрежденные приказом

Минпросвещения России от 1 июля 2021 г. № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации». Нагрудным знаком «Почетный наставник» также награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и работников образовательных организаций. Нагрудным знаком «Молодость и профессионализм» награждаются за популяризацию профессии учителя, воспитателя, педагога, а также заслуги в сфере молодежной политики.

### **2.3.5. Психолого-педагогические условия**

Психолого-педагогические условия включают меры по созданию атмосферы психологического комфорта и доверия, взаимопомощи и уважения в педагогическом коллективе. Такая атмосфера позволяет предотвратить напряжение и конфликтные ситуации в коллективе, повысить стрессоустойчивость наставников и наставляемых; нивелировать монотонность и однообразие в деятельности педагогов старших возрастов, предотвратить их профессионально-личностное выгорание, успешно адаптировать молодых/начинающих педагогов в коллективе.

Психолого-педагогический ресурс в системе наставничества подразумевает:

- широкое использование методик и технологий рефлексивно-ценностного и эмоционально-ценностного отношения к участникам системы наставничества, которые способствуют актуализации глубинных жизненных ресурсов, нередко скрытых от них самих; это обеспечивают педагог-психолог и различные психологические службы при реализации программ наставничества;

- психологическую поддержку формируемым парам наставников и наставляемых посредством проведения психологических тренингов, направленных на развитие эмпатических способностей, применения акмеологических практик, укрепляющих профессиональное здоровье специалистов, способствующих преодолению жизненных и профессиональных кризисов; психолог также участвует в определении совместимости наставнических пар/групп;

- формирование психологической готовности наставляемого не копировать чужой, пусть и очень успешный опыт, а выйти на индивидуальную траекторию, которая поможет сформироваться неповторимому профессиональному почерку педагога.

## **3. Общая характеристика формы наставничества в области профессионального роста педагогов**

### **3.1. Формы наставничества и варианты взаимодействия педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования**



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

### **3.1.1. Форма наставничества «педагог–педагог»**

Форма наставничества «педагог – педагог» применяется во всех образовательных организациях общего образования, СПО и ДО. В рамках этой формы одной из основных задач наставничества является 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.

В такой форме наставничества, как «педагог – педагог», возможны следующие модели взаимодействия.

1. Взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», которое является классическим вариантом поддержки со стороны опытного педагога (педагога-профессионала) для приобретения молодым педагогом необходимых профессиональных навыков (организационных, предметных, коммуникационных и др.). Здесь подходит и модель ментора, и модель наставника, который является «другом, товарищем и братом», и модель учителя, когда на первый план выводит не столько перечень необходимых для освоения компетенций и предметных знаний, сколько воодушевляющий и вдохновляющий пример успешного наставника. Наставник учит преодолевать препятствия, внушает наставляемому веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы. Формами и методами организации работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, собеседования, тренинги, встречи с опытными учителями, открытые уроки, внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары, методические консультации, посещение и взаимопосещение уроков, анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях.

В случае успеха молодой педагог закрепляется не только в профессии, но и в данной образовательной организации, спустя три–пять лет проходит аттестацию и стремится к дальнейшему профессиональному росту.

2. Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации». Здесь на первый план выходит психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального взаимодействия с отдельными личностями (например, с коллегой), не может найти общий язык с обучающимися и их родителями, сложно взаимодействует с заместителями директора («у меня плохо налаживаются контакты с коллегами», «я испытываю сложности во время уроков, особенно при посещении урока руководством школы» и пр., «я не знаю, как разговаривать с родителями в конфликтных ситуациях» и т.д.). Главное направление наставнической деятельности – профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических компетенций и инициатив, которые подчеркнули бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.

3. Взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», при котором педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями. Главный метод общения между наставником и наставляемым – выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики. В противном случае возникнет психологический барьер к человеку и к требованию или риск ухода опытного педагога из сферы образования. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в школе, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника или даже наставника наставников на региональном уровне (во внешнем контуре).

4. Взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», которое является наименее конфликтным и противоречивым. В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.). Обязательным условием успешного наставничества является вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемого предмета, привлечение его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету. В случае успеха наставнической деятельности наставляемый сможет сосредоточиться на развитии

олимпиадного движения в образовательной организации, муниципалитете, регионе, на подготовке обучающихся к участию в ОГЭ/ЕГЭ по предмету; на организации взаимодействия с научным сообществом.

Особую роль в форме наставничества «педагог–педагог» в перспективе будут играть педагоги, имеющие квалификационную категорию «педагог-наставник», «педагог-методист». Одно из необходимых условий присвоения педагогу квалификационной категории «педагог-наставник» - многолетнее продуктивное участие в реализации персонализированных программ наставничества.

### **3.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»**

Форма наставничества «руководитель образовательной организации – педагог» применима во всех образовательных организациях общего образования, СПО и ДО.

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества (при участии совета наставников и куратора реализации программ наставничества), другие необходимые действия и функции по построению, внедрению и эффективному функционированию системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. В отдельных случаях руководитель образовательной организации может стать наставником педагогов, особенно в качестве успешного предметника. В этом случае реализуется форма наставничества «педагог – педагог».

Задачи реализации формы наставничества «руководитель образовательной организации – педагог»:

- 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 работников старших возрастов, развитие форм их горизонтальной и вертикальной мобильности;
- повышение престижа и укрепление позитивного имиджа школы и педагогов в социокультурном окружении, повышение престижа профессии педагога;

– восполнение предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации, а также путем использования внешних контуров.

**3.1.3. Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа»** (обучающиеся в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования, реализующих образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»).

Данная форма наставничества в наибольшей степени применима для общеобразовательных организаций, отчасти – для образовательных организаций систем СПО и ДО.

В форме наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» речь идет о будущем педагоге, а в данный момент – студенте педагогического вуза или организации СПО, который проходит педагогическую практику в образовательной организации<sup>1</sup> или трудоустроился в ней. Нередки случаи, когда на практику приходит студент – выпускник данной организации с намерением вернуться в нее уже в качестве дипломированного педагога. В данной ситуации у работодателя<sup>2</sup> появляется возможность осуществления наставничества в отношении будущего коллеги<sup>3</sup>. Для этого необходимо совместно с педагогическим вузом или организацией СПО (руководством и руководителем практики) разработать индивидуальную программу прохождения практики студента, в которой будут учтены следующие моменты.

Студент параллельно с теоретической частью преподавания предмета в вузе/колледже постигает на практике методику преподавания соответствующих тем в образовательной организации путем регулярной подготовки и проведения фрагментов урока/занятия, который ведет опытный педагог и/или педагог-наставник, а также знакомится с нормативной правовой базой в сфере наставничества, с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, основной образовательной программой школы, содержанием

---

<sup>1</sup> Рекомендуется заключить договор о сотрудничестве с вузом и/или колледжем.

<sup>2</sup> В наставничестве студентов ведущая роль, в большей степени организационная, принадлежит руководителю образовательной организации. Вместе с тем руководитель может осуществлять прямые наставнические функции близкие к форме «педагог – педагог», а в данном случае «педагог – студент», направленные на профессиональное и личностное становления будущего педагога, вхождение в профессию, формирование профессиональных компетенций. Наставнические действия по отношению к студенту будет неформально выполнять педагогический коллектив образовательной организации, вовлеченный в технологии наставничества и разделяющий ее ценности.

<sup>3</sup> Согласно федеральному закону №273 «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 11.06.2021), ст. 46, п.3 «Лица, обучающиеся по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки «Образование и педагогические науки» и успешно прошедшие промежуточную аттестацию не менее чем за три года обучения, допускаются к занятию педагогической деятельностью по основным общеобразовательным программам». Таким образом, студенты старших курсов могут заниматься педагогической деятельностью в образовательных организациях. По отношению к ним в наставничестве можно применять синергию форм «работодатель–студент» и «педагог–педагог» с учетом возрастных, социально-личностных и психологических особенностей наставляемых, их профессиональных потребностей и специфики задач.

образовательных программ образовательных организаций СПО и ДО, содержанием, методикой и технологиями преподавания предметов в продуктивно-деятельностной форме. Такой подход более эффективен, чем подготовка и проведение 2–3 «зачетных» уроков, т.к. позволит многократно отработать действия студента-практиканта на всех этапах урока/занятия, на различных типах и видах уроков, в том числе инновационных.

Студент участвует в подготовке и проведении различных мероприятий внеурочной и воспитательной деятельности под руководством опытного педагога-предметника, классного руководителя, знакомится с содержанием, методикой и технологиями проведения факультативов, элективных курсов, классных часов, родительских собраний, экскурсий, с демонстрационными версиями подготовки к Всероссийским проверочным работам, основному и единому государственному экзаменам (далее – ОГЭ и ЕГЭ) и составлением связанных с этой деятельностью необходимых методических документов (планы внеурочной деятельности, воспитательной деятельности, формы заполнения работ для сдачи ОГЭ и ЕГЭ и т.д.).

Студент осваивает практическую часть предметов общепедагогического цикла (общая и возрастная педагогика, психология, методика преподавания предметов и т.д.) в форме проектов, исследований, написания курсовых и контрольных работ, поиска и обработки статистических, аналитических, диагностических и прочих данных на материалах той образовательной организации, в которой он проходит педагогическую практику.

Наставник создает условия для ознакомления студента с цифровой образовательной средой; представляет возможность (при наличии) применить свой педагогический потенциал при поддержке наставника в «Кванториуме», «Точке роста» и «IT-кубе», в других инновационных образовательных пространствах.

Такой подход позволит студенту на практике ознакомиться с основными тенденциями развития российского образования, направлениями работы школы, организаций СПО и ДО, вступая в тесные контакты с работодателем в целом, во взаимодействие со многими членами педагогического коллектива (с административными работниками, педагогами-предметниками, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, социальными педагогами, мастерами производственного обучения), с обучающимися образовательной организации и их родителями. Будет способствовать укреплению связей между педагогическим вузом/колледжем и образовательной организацией общего образования, СПО и ДО. Он сделает педагогическую практику более ориентированной на нужды работодателя, оптимизирует сроки наставничества путем перенесения части наставнической работы с последипломного на преддипломный период становления молодого педагога. Этот подход также усилит

мотивацию студента на самоопределение в педагогической профессии, желание после окончания вуза/колледжа прийти работать в данную образовательную организацию, ускорит в дальнейшем процесс профессиональной адаптации.

### **3.1.4. Форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»**

Форма наставничества «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации» пока относительно редко применяется в наставнической деятельности. Адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении и помощь в подготовке к прохождению аттестационных процедур ложатся на плечи работодателя – образовательной организации. Такая форма наставничества, как «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации», призвана повысить ответственность колледжей и вузов за качество подготовки молодых специалистов для работы в системе образования.

Вместе с тем форма наставничества «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации» имеет хорошие перспективы не только для утверждения в профессии и в данной образовательной организации бывшего студента, но также для пролонгированного наблюдения за молодым специалистом со стороны его преподавателей и методистов вуза/колледжа с целью совершенствования базовой подготовки молодых специалистов.

Данная форма наставничества осуществляется в тесном контакте и взаимодействии с педагогами-наставниками из образовательной организации, в которой начинает свою трудовую деятельность молодой педагог.

С одной стороны, такая форма наставничества дает возможность вчерашнему студенту чувствовать доброжелательную поддержку своих педагогов из вуза/колледжа, которые разделяют с ним ответственность за профессиональные компетенции, сформированные за годы базового профессионального обучения.

С другой стороны, она позволяет работодателю на доверительной основе, в контакте с педагогами вуза/колледжа лучше раскрыть потенциальные возможности и способности молодого специалиста, учесть его личностные особенности, социальные и профессиональные запросы.

Педагоги вуза/ колледжа, наблюдая за выпускником в течение первого года его работы, могут скорректировать свою методику и технологии обучения студентов с учетом анализа дефицитов молодого педагога (бывшего студента), его сильных сторон, а также с учетом запросов работодателя.

Таким образом, форма наставничества «педагог вуза/ колледжа – молодой педагог образовательной организации» позволит сделать процесс становления молодого профессионала непрерывным и более плавным, менее болезненным для него самого и работодателя.

Для реализации данной формы наставничества в образовательной организации необходимо разработать пакет документов между образовательной организацией и педагогическим вузом/ колледжем как между социальными партнерами на взаимовыгодной основе.

### **3.1.5. Форма наставничества «социальный партнер – педагог образовательной организации»**

Эта форма наставничества в наибольшей степени применима в системе СПО и ДО, хотя ее потенциал будет также востребован и в общеобразовательной организации.

Так, например, для педагогов образовательных организаций СПО (преподающих как общеобразовательные предметы, так и специальные предметы) в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать:

- профессорско-преподавательский состав вузов – для преподавателей общеобразовательных предметов, для педагогов ДО, ведущих кружки робототехники, IT-кубы, кванториумы и т.д., для педагогов-психологов, педагогов-логопедов, педагогов-дефектологов, реализующих программы обучения для детей с ОВЗ;

- специалисты и инженерно-технические работники учреждений, предприятий, организаций, в которых студенты проходят производственную практику – для старших мастеров, мастеров производственного обучения, руководителей производственной практики студентов;

- специалисты структурных подразделений управлений силовых ведомств (Министерства обороны, Министерства по чрезвычайным ситуациям, Министерства внутренних дел и т.д. – для преподавателей –организаторов безопасности жизнедеятельности);

- тренерский состав детско-юношеских и взрослых спортивных обществ – для руководителей физического воспитания;

- специалисты органов социальной защиты населения, органов опеки – для социальных педагогов, педагогов-организаторов, воспитателей;

- члены общественных организаций (волонтерских, РДШ, молодежного объединения «Юнармия», некоммерческой организации «Союз «Молодые профессионалы», которая представляет Россию в международной организации WorldSkillsInternational (WSI) и др.) – для педагогов-организаторов).

Для педагогов образовательных организаций ДО в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать:

- деятели искусств академических, народных и прочих театров, консерваторий, филармоний, творческих союзов, творческих коллективов, иных учреждений культуры (домов культуры и творчества) и т.д. – для хормейстеров,

балетмейстеров, режиссеров народного театра, художников-оформителей, концертмейстеров, руководителей оркестров (духовых, народных инструментов), руководителей фольклорных коллективов, режиссеров театрализованных массовых представлений, акций, фестивалей, мастеров декоративно-прикладного творчества, распорядителей танцевальных программ и т.д.);

– сотрудники музеев, библиотек, центров военно-патриотического воспитания, члены общественных организаций (волонтерских, РДШ, молодежное объединение «Юнармия» – для методистов, педагогов-библиотекарей, руководителей детских общественных объединений, старших вожатых, педагогов-организаторов);

– тренерский состав ведущих спортивных клубов – для инструкторов по физической культуре, тренеров-преподавателей, руководителей кружков и секций спортивной направленности;

– специалисты кванториумов, IT-клубов, кружков робототехники, образовательных центров для одаренных детей, малых академий наук – для методистов, педагогов дополнительного образования – руководителей кружков, секций, туристических станций и т.д.;

– специалисты психолого-педагогических и медико-социальных центров – для педагогов дополнительного образования, работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ).

Интересный аспект работы педагогических работников образовательных организаций с социальными партнерами – подготовка школьников к всероссийским и международным олимпиадам, которая осуществляется в тесном взаимодействии с членами оргкомитета по подготовке к международным олимпиадам и профильными вузами, структурными подразделениями Российской Академией наук и ведущих научно-исследовательских институтов.

Взаимодействия наставника и наставляемого могут осуществляться в следующих форматах:

– индивидуальный — предполагает персонализированное сопровождение наставником наставляемого с учетом индивидуальных особенностей последнего;

– групповой — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы наставляемых, обладающих общими или сходными профессиональными дефицитами /потребностями в отношении своего профессионального роста;

– коллективный — организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) наставляемых, обладающих различными профессиональными запросами;

– взаимный – организация взаимной поддержки педагогов, обладающих разными видами профессиональных дефицитов.



Все перечисленные форматы могут реализовываться как в офлайн, так и в онлайн режиме, последний, предполагает поддержку наставляемых, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).

В рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» большое распространение сегодня получает горизонтальная организация наставничества P2P («peer to peer» или «равный равному»), которая носит неформальный характер и реализуется внутри профессиональных сообществ.

### **3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях**

Традиционный вид 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. Данный вид наставничества позволяет достаточно успешно осваивать новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции, но в меньшей степени работает на развитие инновационного потенциала, лидерских качеств.

Сегодня получают распространение другие виды наставничества, в основе которых лежит идея менторинга или стратегического партнерства.

Ситуационное наставничество – предоставление наставником необходимой помощи по запросу наставляемого в целях обеспечения немедленного реагирования на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для подопечного. Главный риск данной модели состоит в трудности налаживания взаимодействия, если имеется существенная разница в статусе или возрасте между педагогом – наставником и педагогом – наставляемым.

Партнерское наставничество – предполагает, что оба участника процесса наставничества находятся в равном положении, но в отношении решаемой проблемы, тот, кто занимает позицию наставника, имеет определенный позитивный опыт профессиональной деятельности. Поэтому его задачи состоят в обеспечении честной и конструктивной обратной связи, создании видения перемен и мотивации партнера к эффективным действиям.

Групповое наставничество – вид наставничества, в котором наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно.

Следует учитывать, что недостаток личного общения в данном формате может неблагоприятно сказаться на мотивации наставляемых и, как следствие, результатах их профессионального роста. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его форматами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество применяется для достижения конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику. Данный вид может быть с успехом применен, если наставляемый уже имеет опыт работы и его взаимодействие с наставником становится шагом к переходу в режим саморазвития.

Скоростное консультационное наставничество – это однократные встречи педагогов с наставником, имеющим более высокий уровень профессионализма или авторитетным специалистом в определенной области профессиональной деятельности с целью приобретения нового профессионального навыка. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом.

Флэш-наставничество – это новый вид наставничества через «одноразовые» встречи, обсуждения. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, участвуют в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим опытом профессионального саморазвития и дать некоторые рекомендации.

После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества и каким образом. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Виртуальное наставничество основано на использовании информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков. Виртуальное наставничество позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации.

Саморегулируемое наставничество – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные педагоги добровольно выдвигают себя в качестве наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что наставниками становятся именно те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом педагог, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, что, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество – подобно традиционному наставничеству, этот вид предполагает взаимодействие по типу один на один. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту, становится наставляемым менее статусного педагога, но обладающего более развитым умением в определенной области, как правило в вопросах новых тенденций, технологий и т.д. Сегодня такой вид наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности педагогов старших возрастов в области информационных технологий и интернеткоммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в условиях нарастающего влияния на образование цифрового общества, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество – наиболее эффективно для решения задачи подготовки в короткие сроки ближайших преемников руководителей. Суть состоит в том, что команда наставников работает вместе или по отдельности с группой наставляемых, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты профессиональной деятельности. Это самый сложный в реализации вид наставничества, но она в наибольшей степени эффективна для решения задач подготовки будущих лидеров.

В таблице 1 дана краткая характеристика наиболее распространенных в практике видов наставничества.

Таблица 1

### Основные виды наставничества

Виды наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (One-on-One Mentoring - «один на один»)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в центре внимания – профессиональное развитие подопечного;</li> <li>– наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха;</li> <li>– наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию;</li> <li>– подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции</li> </ul>
Партнерское наставничество: «равный – равному» (Peer-to-	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в	– наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой;

peer Mentoring)	предметной области, которым партнер не обладает	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям;</li> <li>– наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей</li> </ul>
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей</li> </ul>
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику;</li> <li>– flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале;</li> <li>– темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделения дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов</li> </ul>
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников;</li> <li>– это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами</li> </ul>
Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников;</li> <li>– обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга</li> </ul>
Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring)	Советы и рекомендации наставником предоставляются в	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется;</li> <li>– этот вид наставничества может включать в</li> </ul>

	режиме онлайн	себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей; – виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний
--	---------------	---

Формы наставничества педагогических работников могут быть использованы 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 масштабных педагогических проектов в общеобразовательной организации: конкурсов, курсов, творческих мастерских, школы молодого учителя, серии семинаров, разработки методических пособий.

Создание программ наставничества является сложным, но необходимым решением для современной организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Наставники помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом.

### 3.3. Методы наставничества

В рамках формы наставничества «учитель – учитель» в современных условиях могут применяться разные методы наставничества в зависимости от варианта и формата взаимодействия наставника и наставляемого. Эти методы носят полидисциплинарный характер, заимствуют приемы и техники из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии и т.п. Среди основных методов наставнической деятельности можно обозначить следующие:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды);

- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми профессиональными и социальными партнерами;
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;
- когнитивные методы – моделирование и анализ ситуаций, генерация инновационных идей;
- личный пример (наставник как носитель эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы эффективной деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

### **3.4. Этапы наставнической деятельности**

Рассмотрение наставничества как формата непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках гуманитарно-ценностного подхода позволяет выделить следующую совокупность наставнических функций: ценностно-ориентировочная функция, гностическая, диагностико-рефлексивная, экспертная, мотивационная, коммуникативная, педагогическая, эталонная, профессионально-проектировочная функции.

Определенное сочетание указанных наставнических функций определяет специфику этапов наставнической деятельности, которая, в свою очередь, обуславливает особенности используемых наставником методов и форм работы (таблица 2):

- диагностического (определяющего сформированность профессиональных компетенций педагога (предметных, методических, метапредметных), адаптационную программу профессионального становления молодого специалиста, траекторию профессионального развития педагога);
- проектировочного (направленного на формирование потребности у педагога в проектировании своего дальнейшего профессионального роста, в совершенствовании знаний, умений и навыков);
- рефлексивного (формирующего у наставляемого лица способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умение критически оценивать процесс профессионального становления и /или развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием).

## Технологическая карта этапов наставнической деятельности

План деятельности	I «диагностический»	II «проектировочный»	III «рефлексивный»
Задачи	Определить уровень сформированности профессиональных компетенций, сформированность профессионально-значимых качеств; разработать адаптационную программу профессионального становления молодого педагога, траекторию профессионального развития педагога	Сформировать потребность у наставляемого педагога в проектировании своего дальнейшего профессионального роста, в совершенствовании имеющихся знаний, умений и навыков	Сформировать у наставляемого педагога способность и стремление к рефлексии собственной деятельности, умения критически оценивать процесс профессионального становления и развития, самостоятельно управлять своим профессиональным развитием
Формы работы	индивидуальная	индивидуальная, коллективная	индивидуальная, групповая, коллективная
Виды деятельности, методы	Диагностика, посещение наставником занятий молодого педагога, организация их самоанализа; стимулирование всех форм самостоятельности, активности в образовательном процессе; формирование навыков самоорганизации, позитивное принятие выбранной профессии. Методы: репродуктивные, наблюдение, анкетирование, беседа	Работа над темами самообразования, планирование методической работы, выявление индивидуального стиля деятельности, создание «Портфолио». Методы: информационные (лекции в «Школе молодого учителя» педагогические чтения и др.), творческие: проблемные, инверсионные; наблюдение, беседа, анкетирование, двойное наставничество	Педагогическая рефлексия, участие в профессиональных дискуссиях, посещение и анализ открытых занятий, развитие творческого потенциала наставляемых педагогов, мотивация участия в инновационной деятельности. Методы: комплексные (педагогические мастерские, мастер-классы, проблемно-деловые, рефлексивно-деловые игры), Buddying, Shadowing

В современных условиях наставничество как вид деятельности, «продвигаясь» от первого, «адаптационного» этапа до рефлексивного переходит от единичной классической формы (от старшего – к младшему, от опытного – к новичку) к более дифференцированным формам (при сохранении традиционных практик), что, в свою очередь, сопровождается совершенствованием технологий управления, а также развитием организационной культуры кадрового менеджмента образовательной организации. В условиях цифровизации образования важным инструментом реализации методологии наставничества становится электронный сервис сопровождения профессионального роста молодого педагога, который может включать банк идей наставников, банк моделей наставнической деятельности, календарь наставнических событий (вебинары, форумы, семинары), календарь обучающих мероприятий, диагностический инструментарий для всех субъектов наставнической деятельности, навигатор наставника, платформу для развития сетевого сообщества наставников и молодых педагогов.

#### **4. Структурные компоненты системы наставничества в области профессионального роста педагогов**

##### **Структура**

Система наставничества педагогических работников представляет собой не только совокупность условий, ресурсов, процессов, необходимых и достаточных для успешной реализации в образовательной организации персонализированных программ наставничества педагогических работников, но и обязательное наличие структурных компонентов и механизмов.

Все структурные компоненты системы наставничества распределяются на два контура: внутренний (контур образовательной организации) и внешний по отношению к ней. Это инвариантная составляющая модели, т.е. неизменная, присущая всем образовательным организациям, которые реализуют систему наставничества педагогических работников.

Во внутреннем контуре концентрируются структурные компоненты, позволяющие непосредственно реализовывать систему наставничества в образовательной организации и отвечающие за успешность ее реализации.

На внешнем контуре представлены структурные компоненты различных уровней управления образованием, которые способствуют реализации системы наставничества.

Граница между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего контура представляется довольно подвижной, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы. Далеко не в



каждой образовательной организации имеется необходимый кадровый потенциал. Поэтому ряд структурных компонентов системы может быть вынесен на внешний контур.

#### **4.1. Внутренний контур: образовательная организация**

##### **Образовательная организация**

1. Издаёт локальные акты о внедрении и реализации системы наставничества, принимает Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожную карту по его реализации и другие документы.

2. Организует контакты с различными структурами по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.).

3. Осуществляет организационное, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное обеспечение целевой модели наставничества.

4. Создает условия по координации и мониторингу реализации системы наставничества. Общие руководство и контроль за организацией и реализацией целевой модели наставничества осуществляет руководитель образовательной организации. В зависимости от особенностей работы образовательной организации и от количества наставников/наставляемых могут создаваться структуры либо определяться ответственные лица, например, куратор реализации программ наставничества, который назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя.

Куратор реализации программ наставничества:

- своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;
- организовывает разработку персонализированных программ наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов;
- осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы наставничества;
- осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
- принимает (совместно с системным администратором) участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество» на официальном сайте

общеобразовательной организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.);

- инициирует публичные мероприятия по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

Куратор реализации программ наставничества работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией или территориальной профсоюзной организацией (комиссией по зарплате и нормированию труда).

#### **4.2. Внешний контур: муниципальный уровень**

На муниципальном уровне целесообразно создать методический совет наставников образовательных организаций городского округа.

Муниципальный методический совет наставников – общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательных организаций городского округа в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов.

Руководитель совета наставников может входить в созданные общественные советы наставников.

Цель деятельности МС наставников: осуществление текущего руководства реализацией персонализированных программ наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов.

Задачи деятельности МС наставников:

- принимать участие в разработке локальных актов и иных документов в сфере наставничества педагогических работников (совместно с первичной или территориальной профсоюзной организацией);

- принимать участие в разработке и апробации персонализированных программ наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников;

- помогать подбирать и закреплять пары (группы) наставников и наставляемых по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников, работа с родителями, связь с системой дополнительного образования и т.п.);

- анализировать результаты диагностики профессиональных затруднений и вносить соответствующие корректировки в персонализированные программы наставничества, индивидуальные образовательные маршруты;

- осуществлять подготовку участников персонализированных программ наставничества к конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т.д.;
- осуществлять организационно-педагогическое, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное/логистическое обеспечение реализации персонализированных программ наставничества, индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников в образовательной организации, в том числе проводить методический аудит выполненных индивидуальных образовательных маршрутов;
- участвовать в мониторинговых и оценочных процедурах хода реализации персонализированных программ наставничества;
- являться переговорной площадкой, осуществлять консультационные, согласовательные и арбитражные функции;
- участвовать в разработке системы поощрения (материального и нематериального стимулирования) наставников и наставляемых;
- участвовать в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников муниципалитета.

#### **4.3. Внешний контур: региональный уровень**

На региональном уровне создается при ЦНППМ региональный актив наставников.

Региональный актив наставников – общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательных организаций городского округа для оказания содействия при внедрении (применении) системы наставничества на региональном уровне по вопросам:

- информационно-аналитического, научно-методического, учебно-методического сопровождения реализации дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации) по направлению «Наставничество педагогических работников в образовательных организациях» и др.;
- проведения курсов повышения квалификации для специалистов стажировочных площадок по вопросам внедрения системы наставничества;
- организации деятельности профессиональных сообществ педагогических работников (ассоциаций) на региональном и/или федеральном уровне на основе информационно-коммуникационных технологий;
- формировать систему методического сопровождения освоения программ дополнительного профессионального педагогического образования с использованием индивидуальных образовательных маршрутов на основе

выявленных дефицитов профессиональных компетенций, в том числе с применением сетевых форм реализации программ;

- облегчать перенос приобретенных (усовершенствованных) профессиональных компетенций в ежедневную педагогическую практику;
- выявлять, систематизировать, отбирать и диссеминировать новые рациональные и эффективные практики наставничества.

#### **4.4. Внешний контур: федеральный уровень**

1. ФГАОУ ДПО «Академия Министерства просвещения Российской Федерации»

Цель деятельности: разработка и сопровождение применения системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Задачи деятельности:

- осуществлять информационно-методическую поддержку реализации системы, включая создание и ведение информационного ресурса, посвященного наставничеству педагогических работников;
- проводить апробацию и осуществлять сопровождение школ, реализующих систему наставничества на всех этапах внедрения;
- выполнять функции федерального оператора реализации системы наставничества при ее внедрении во всех субъектах Российской Федерации;
- вести федеральный реестр образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования (далее – ФРОП ДПО), в том числе по наставничеству;
- проводить различные мероприятия (вебинары, конференции) по внедрению системы наставничества и методической поддержки системы наставничества в целом.

2. Федеральные центры научно-методического сопровождения педагогов (созданные на базе организаций высшего образования)

Цель деятельности: проведение фундаментальных и прикладных исследований, трансфер научных достижений и передовых педагогических технологий в сферу образования.

Задачи деятельности:

- способствовать упрочению связей между системой высшего педагогического образования и системами общего, профессионального и дополнительного образования;
- разрабатывать необходимое научно-методическое и учебно-методическое сопровождение формы наставничества «педагог вуза (колледжа) – молодой педагог общеобразовательной организации»;

– разрабатывать персонализированные программы наставничества для молодых специалистов, для педагогов со значительным стажем работы и реализовывать их на курсах повышения квалификации на базе вуза.

## **5. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области**

Внедрение и реализация целевой модели наставничества будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в части поддержки педагогов «на местах».

В результате внедрения и реализации целевой модели наставничества будет создана эффективная среда наставничества, включающая:

- непрерывный профессиональный рост, личностное развитие и самореализацию педагогических работников;
- рост числа закрепившихся в профессии молодых/начинающих педагогов;
- развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;
- методическое сопровождение системы наставничества образовательной организации;
- цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;
- обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

### **Оценка результативности внедрения (применения) системы наставничества**

Качественное внедрение (применение) системы наставничества требует временных, эмоциональных, финансовых и иных затрат, а также кадровых и методических ресурсов, поэтому важно объективно оценивать ее результативность (эффективность), то есть соотношение затрат и достигнутых результатов.

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

Анализу/мониторингу внедрения (применения) системы 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 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 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.

## **6. Риски внедрения (применения) системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации**

Среди рисков внедрения (применения) системы наставничества можно назвать следующие:

1. Отсутствие у некоторых педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- создание в образовательной организации среды для развития наставничества с благоприятным психологическим климатом, освещение практик наставничества на сайте образовательной организации, в социальных сетях и других доступных образовательных ресурсах, получение реальных позитивных результатов от внедрения системы наставничества;

- расширение возможностей профессионального роста педагогов за счет создания сетевого партнерского взаимодействия по различным направлениям наставничества, организация стажировок и др.;

- участие в муниципальных, региональных программах и мероприятиях по наставничеству (конкурсах, грантах, съездах и т.п.), а также в деятельности ассоциаций и профессиональных сообществ педагогических работников;

- рефлексия результатов профессиональной деятельности педагогов, реализующих программы наставничества.

## 2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- разработка системы мотивирования, материальных и нематериальных форм стимулирования, поощрения за конкретные достижения;

- соразвитие тандемов «наставник – наставляемый» в направлении их дополнительности, взаимозаменяемости, синергии, реверсивности;

- вовлечение большего количества педагогов в наставническую деятельность, в том числе молодых/начинающих педагогов путем развития разнообразных форм наставничества, основанных на идее разделения труда наставников (наставничество, разделенное между несколькими наставниками, по профессиональным затруднениям наставляемого).

## 3. Низкая мотивация наставников, недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении их функций.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- вертикально-интегрированная система обучения и сопровождения наставников;

- разработка методического обеспечения и диагностического инструментария административно-кураторским корпусом для предоставления его наставнику;

- планирование, распределение и соблюдение обязанностей, четкое формулирование и реализация запросов наставников;

- использование разнообразных форм наставничества, в том числе дистанционных;

- психолого-педагогическая поддержка наставников и наставляемых;

– выстраивание многоуровневой среды наставничества, включающей внутриорганизационный и внеорганизационный контуры.

4. Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя «косным» наставникам и их многолетнему опыту.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

– развитие реверсивных форм наставничества;  
– вовлечение наставника и наставляемого в инновационные общешкольные процессы;

– привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;

– привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.

## **7. Документы, регламентирующие систему наставничества в области профессионального роста**

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).

Лист согласования к документу № 382-04 от 17.03.2022. В ответ на № вх-559 (04.03.2022)  
Инициатор согласования: Никифорова Е.В. Делопроизводитель (Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московской области "Академия социального управления")

Согласование инициировано: 16.03.2022 16:34

Краткое содержание: Об утверждении концепции системы наставничества в области профессионального роста педагогов Московской области

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

Тип согласования: **смешанное**

№	ФИО	Срок согласования	Результат согласования	Замечания/Комментарии
Тип согласования: <b>параллельное</b>				
1	Шульман Э.Э.		Согласовано 17.03.2022 15:34	В Концепции: стр 3, абзац 3 " .. поручений Президента РФ от (пробел) 23.02.2018 Убрать "г"
2	Серикова Л.В.		Согласовано 17.03.2022 15:41	-
3	Кудрова Л.Г.		Согласовано 17.03.2022 14:39	-
Тип согласования: <b>последовательное</b>				
4	Лубский А.А.		Подписано 17.03.2022 15:45	"УТВЕРЖДЕНО" маленькими буквами