



МКУ «Управление образования МР «Лакский район»

368360 Лакский район, с. Кумух, тел. (8-267) 34-254.
Адрес электронной почты - LakskiYO@mail.ru

Приказ

№ 6.1

от 22 февраля 2023 г.

**О внедрении Целевой модели наставничества в организациях,
осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным,
дополнительным общеобразовательным программам в МР «Лакский район»**

На основании Приказа Минобрнауки РД от 14.03.2022 №05-02-1-233/22 года «О внедрении целевой модели наставничества в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования в Республике Дагестан»

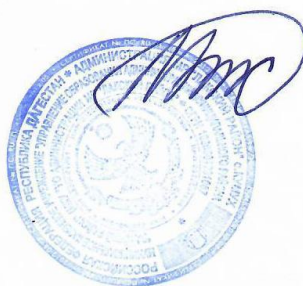
Приказываю:

1. Утвердить и обеспечить внедрение целевой модели наставничества (ЦМН) в организациях, осуществляющих образовательную деятельность на территории МР «Лакский район».
2. Обеспечить организационную, методическую, консультационную, информационную и просветительскую поддержку участников внедрения ЦМН.
3. Методисту УО Шакуевой У.С., курирующей реализацию программ наставничества в образовательных организациях района:
 - организовать персонифицированный учет обучающихся, специалистов, педагогов, которые участвуют в программах ЦМН;
 - организовать контроль реализации мероприятий по внедрению ЦМН в образовательных организациях;

- обеспечить информационно-просветительское сопровождение внедрения и реализации ЦМН посредством официальных сайтов образовательных организаций;
- методисту УО Шакуевой У.С. разместить настоящий приказ с приложением на официальном сайте МКУ «Управление образования администрации МР «Лакский район» - www.lakskiyo.dagestanschool.ru.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

**Начальник МКУ
«УО администрации
МР «Лакский район»**



Т. М.-С. Магомедов

Приложение к приказу
МКУ «УО Администрации
МР «Лакский район»
№6.1 от 21.02.2023 г.

**Муниципальная целевая модель наставничества
педагогических работников для организаций,
осуществляющих образовательную деятельность
в МР «Лакский район»**

Оглавление

1. Введение	3
2. Термины, определения и ключевые положения системы (целевой модели) наставничества	4
3. Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества	6
4. Нормативно-правовая база внедрения целевой модели наставничества	7
5. Формы и виды наставничества	8
5.1. Формы наставничества педагогических работников.....	8
5.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации	11
6. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации	12
6.1. Кадровые условия и ресурсы	12
6.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы.....	12
6.3. Материально-технические условия и ресурсы.....	13
6.4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и стимулирование.....	14
6.5. Психолого-педагогические условия.....	14
7. Механизм реализации	15
7.1. Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации.....	15
7.2. Подбор и формирование пар «наставник - наставляемый».....	16
7.3. Основные подходы к организации взаимодействия «наставник - наставляемый».....	19
8. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества	21
9. Риски внедрения (применения) системы (целевой модели) педагогических работников в образовательных организациях и пути их минимизации	22

1. Общие положения

1.1. Настоящая Целевая модель наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность (далее – Целевая модель наставничества) разработана в целях достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребёнка» национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием программ наставничества в образовательных организациях Лакского района.

В соответствии с национальным проектом «Образование», к 2024 году не менее 70% обучающихся и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения (целевой показатель Федерального проекта «Современная школа»).

1.2. Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников (далее – педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов, проживающих на территории Лакского района.

1.3. Задачи внедрения целевой модели наставничества:

- улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам (далее – образовательные организации) в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;
- создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

1.4. С точки зрения системы целевая модель наставничества представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов,

обеспечивающих ее внедрение в образовательных организациях и достижение поставленных результатов. С точки зрения наставничества как процесса целевая модель описывает этапы реализации программ наставничества и роли участников, организующих эти этапы.

1.5. Внедрение целевой модели наставничества в образовательной среде Лакского района осуществляется в соответствии с рекомендуемыми этапами и условиями, а также показателями развития региональной программы наставничества РД.

2. Термины, определения и ключевые положения системы (целевой модели) наставничества

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.

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. 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).

Куратор - сотрудник образовательной организации, учреждения из числа ее социальных партнеров (другие образовательные учреждения - школы, вузы, колледжи; учреждения культуры и спорта, дополнительного профессионального образования, предприятия и др.), который отвечает за реализацию персонализированных(ой) программ(ы) наставничества.

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

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

Персонализированная программа наставничества - это краткосрочная персонализированная программа (от 3 месяцев до 1 года), включающая описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.

Целевая модель наставничества - система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

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

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;
- 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.

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. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также могут предоставляться согласно локальным актам работодателя.

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;
- лично-ориентированная направленность;
- выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах муниципалитета;
- опора на лучший отечественный и зарубежный опыт наставничества педагогов с учетом государственной политики в сфере образования;
- направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.

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

3. Цели, задачи, принципы системы (целевой модели) наставничества

Цель системы (целевой модели) 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 (целевой модели) 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;

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

Система (целевая модель) 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 муниципальном уровне.

4. Нормативно-правовая база внедрения целевой модели наставничества

Целевая модель наставничества опирается на нормативные правовые акты Российской Федерации и Республики Дагестан, разработана с целью развития механизмов наставничества в образовательных организациях района.

Нормативно-правовая основа Целевой модели:

- Федеральный закон Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп. от 24.04.2020 № 147-ФЗ);

- Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия „За наставничество“»;

- Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательной организации (утверждена постановлением Правительства РФ от 28.05.2014 № 3241п-П8);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);
- Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года» от 29.05.2015 № 996-р;
- О государственной программе «Патриотическое воспитание граждан в Российской Федерации на 2016-2020 годы»: Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2015 г. № 1493;
- О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций: письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23 января 2020 г. № МР-42/02;
- Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательными программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Минпросвещения РФ от 25.12.2019 № Р145);
- Национальный проект «Образование» (федеральные проекты «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», «Успех каждого ребенка»);
- Закон Республики Дагестан от 30 апреля 2021 года № 30 О молодежной политике в Республике Дагестан;
- Региональный проект Республики Дагестан «Молодые профессионалы»;
- Региональный проект Республики Дагестан «Современная школа»;
- Региональный проект Республики Дагестан «Успех каждого ребенка».

5. Формы и виды наставничества

5.1. Формы наставничества педагогических работников

В образовательных могут быть реализованы различные формы наставничества:

«педагог - педагог»,

«руководитель образовательной организации - педагог»,

5.1.1. Форма наставничества «педагог-педагог»

Форма наставничества «педагог - педагог» применяется во всех образовательных организациях общего образования. 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.

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 участию в 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, на подготовке обучающихся к участию в ОГЭ/ЕГЭ по предмету.

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.

5.1.2. Форма наставничества «руководитель образовательной организации - педагог»

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
- восполнение предметных дефицитов педагогов внутри данной образовательной организации.

5.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации

Виртуальное (дистанционное) наставничество - дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, социальные сети и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник -наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает

наставничество доступным для широкого круга лиц.

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

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

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

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

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

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

6. Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы(целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Система (целевая модель) 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 факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, существенно влияющие на различные аспекты ее результативности; условия, которые непосредственно задействованы в системе (целевой модели) наставничества, являются ее ресурсами, необходимыми для реализации персонализированных программ наставничества.

6.1. 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.

6.2. 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;

- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

6.3. 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.

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 и Республики Дагестан 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 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.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности педагогических работников носят *вариативный характер* и зависят от конкретных условий. Если бюджет района и конкретной образовательной организации не позволяет оказание материального стимулирования, возможно участие в региональных, федеральных 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.

6.4. 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;
- формирование психологической готовности наставляемого не копировать чужой, пусть и очень успешный опыт, а выйти на индивидуальную траекторию, которая поможет сформироваться неповторимому профессиональному почерку педагога.

7. Механизм реализации

7.1. Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

Внедрение (применение) и реализацию системы наставничества условно можно разделить на три основных этапа: *подготовительный, основной и заключительный*.

Подготовительный этап подразумевает обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы (целевой модели) наставничества, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса реализации системы (целевой модели) наставничества.

Крайне важно информирование педагогического коллектива о подготовке к внедрению системы (целевой модели) наставничества. На этом

этапе также рекомендуется сформировать совет наставников и выбрать куратора, отвечающего за реализацию персонализированных программ наставничества. Совет наставников участвует в определении задач, форм и видов наставничества, планируемых результатов. Дорожная карта по реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации с указанием конкретных мероприятий, сроков исполнения и ответственных, необходимых для реализации ресурсов с учетом имеющихся профессиональных затруднений разрабатывается представителями администрации.

Основной этап внедрения (применения) системы наставничества включает определение пар наставник/наставляемый, организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные), взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Заключительный этап направлен на мониторинг результатов внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Мониторинг внедрения (применения) понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения системы (целевой модели) наставничества и/или отдельных ее элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке качества процесса реализации персонализированных программ наставничества, в оценке личностно-профессиональных изменений наставника и наставляемого (мотивационно-личностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальная активность, динамика образовательных результатов обучающихся).

Мониторинг личностных и профессиональных характеристик участников системы наставничества проводится на всех этапах внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества. Мониторинг профессиональных и личностных изменений (приращений) наставляемых, эффективности деятельности наставников могут проводить куратор и члены методического объединения наставников.

7.2. Подбор и формирование пар «наставник - наставляемый» Наставник и наставляемый - основные субъекты наставнической

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

7.2.1. Кто может быть наставником?

Наставников выбирают из числа:

- опытных педагогов, имеющих устойчивые профессиональные достижения и успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, ведущий вебинаров и семинаров, руководитель педагогического сообщества, в том числе в дистанционном режиме), а также педагогов, стабильно показывающих высокое качество образования обучающихся по своему предмету вне зависимости от контингента детей;

- педагогов и иных специалистов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы, склонных к активной общественной работе, заинтересованных в успехе и повышении престижа образовательной организации, участников педагогических сообществ, в том числе на дистанционной основе;

- педагогов-профессионалов, пользующихся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающих лидерскими качествами, организационными и коммуникативными навыками, имевших опыт успешной неформальной наставнической деятельности;

- методически ориентированных педагогов или методистов, обладающих аналитическими навыками, способных провести диагностические и мониторинговые процедуры, готовых транслировать собственный профессиональный опыт;

- педагогов, готовых к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию в плане приобретения новых компетенций и опыта, социально мобильных, способных к самообучению и дальнейшей успешной самореализации, но при этом заинтересованных в успехах наставляемого коллеги и готовых нести личную ответственность за его результаты работы.

Если в образовательных организациях с низкими образовательными результатами и находящимися в неблагоприятных социокультурных условиях, педагоги, удовлетворяющие данным профессиональным характеристикам, отсутствуют или их недостаточно, наставником может стать педагог из другой образовательной организации, или даже работающий в другом муниципальном образовании или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе.

7.2.2. Требования к компетенциям наставника

Среди компетенций наставника можно выделить следующие:

- знать и уметь применять в работе нормативную правовую базу (федеральную, региональную) в сфере образования, наставнической деятельности;
- уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к учителю-предметнику (учителю начальных классов), с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности); знакомить молодого (начинающего) педагога со школой, с расположением учебных классов, кабинетов, служебных и бытовых помещений;
- разрабатывать совместно с наставляемым педагогом персонализированные программы наставничества с учетом уровня его научной, психолого-педагогической, методической компетентности, уровня мотивации;
- изучать деловые и нравственные качества молодого педагога, его отношение к проведению занятий, к педагогическому коллективу, обучающимся и их родителям, увлечения, наклонности, круг досугового общения;
- консультировать по поводу самостоятельного проведения молодым или менее опытным педагогом учебных занятий и внеклассных мероприятий;
- оказывать молодому (начинающему) педагогу индивидуальную помощь в овладении практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого (начинающего) педагога, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;
- периодически сообщать куратору или руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого (начинающего) педагога, результативности его профессиональной деятельности;

- подводить итоги профессиональной адаптации молодого (начинающего) педагога с предложениями по дальнейшей работе и др.

У наставника, помимо соответствующих обязанностей, имеются и соответствующие права:

- привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества;

- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с внедрением (применением) системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации, в том числе с деятельностью наставляемого;

- выбирать формы и методы взаимодействия с наставляемым и своевременности выполнения заданий, проектов, определенных персонализированной программой наставничества;

- в составе комиссий принимать участие в аттестации наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;

- принимать участие в оценке качества реализованной персонализированной программы наставничества, в оценке соответствия условий ее организации требованиям и принципам системы (целевой модели) наставничества;

- обращаться к руководителю образовательной организации с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причинам личного характера или успешного выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, мероприятий, содержащихся в персонализированной программе наставляемого.

7.2.3. Кто может быть наставляемым?

Наставляемые формируются из числа: -

молодых/начинающих педагогов;

- педагогов, приступивших к работе после длительного перерыва;

- педагогов, находящихся в процессе адаптации на новом месте работы; -

педагогов, желающих повысить свой профессиональный уровень в определенном направлении педагогической деятельности (предметная область, воспитательная и внеурочная деятельность, дополнительное образование, работа с родителями и пр.);

- педагогов, желающих овладеть современными IT-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;

- педагогов, находящихся в состоянии профессионального, эмоционального выгорания;

- педагогов, испытывающих другие профессиональные затруднения и осознающих потребность в наставнике;

- стажеров/студентов, заключивших договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящих стажировку/практику в образовательной организации.

Права наставляемого:

- пользоваться имеющейся в образовательной организации нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

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

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

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

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

Сегодня в образовании актуален как поиск инновационных стратегий наставничества, так и умелое, бережное встраивание в современную жизнь образовательной организации традиционных форм взаимоотношений между наставниками и наставляемыми.

Инновационными стратегиями реализации наставничества педагогических работников образовательных организаций, повышающими его эффективность, можно назвать:

- привлечение молодых педагогов к выполнению роли наставника по отношению к более опытным педагогам с целью преодоления их профессиональных затруднений, посредством новых ресурсов и компетенций молодого поколения (в области инновационных форм работы в образовательной деятельности; цифровых технологий и информационно-коммуникативных компетенций);

- реализация индивидуальных траекторий (индивидуализация запросов от наставляемых), выбор форм и видов наставничества «под запрос», личностно ориентированное наставничество;

- использование групповых форм наставничества;

- взаимодействие наставников и наставляемых в рамках тематических проектов/проектной деятельности;

- сетевую инициативу (взаимодействие с сетевыми партнерами, другими образовательными организациями, педагогическими вузами и организациями СПО, ЦНППМ ПР и др.);

- виртуальное пространство многоуровневого сетевого наставничества и взаимодействия (формирование электронной базы наставничества, консультации, конкурсы и пр.);

- привлечение внешних компетентных наставников и экспертов.

Важными условиями успешного взаимодействия наставника и наставляемого являются соблюдение принципа добровольности, принятие своей роли, наличие объединяющих факторов: общность профессиональных интересов, взаимная заинтересованность и симпатия, уважение и доверие, мотивация к профессиональному росту и развитию, а также готовность к наставническому взаимодействию.

Основные подходы к организации взаимодействия пары «наставник - наставляемый» фактически сводятся к неким правилам-договоренностям, которые принимаются обеими сторонами. Они обговариваются в самом начале реализации наставнической программы. Эти правила можно сформулировать следующим образом:

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

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

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

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

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

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

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

- наставник старается оказывать личностную и психологическую поддержку, мотивирует наставляемого на достижение успеха;
- наставник соблюдает этические принципы взаимодействия и общения, обоюдные договоренности и конфиденциальность (не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый), не выходит за допустимые рамки субординации;
- наставник и наставляемый стремятся использовать современные формы и технологии наставничества (в том числе дистанционные), совершенствуют свои компетенции в области информационно-коммуникативных технологий.

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

Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества осуществляется руководителем образовательной организации или руководителем образовательной организации совместно с методистом – куратором УО по реализации программ наставничества.

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

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

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

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

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

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

- повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;
- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач.

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

Среди рисков внедрения (применения) системы (целевой модели) 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.

2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых. Возможные мероприятия по минимизации риска:

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

- 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:

- 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.

4. Низкая мотивация наставляемых.

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.