

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН  
«ДАГЕСТАНСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

# НАСТОЛЬНАЯ КНИГА «НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ»



МАХАЧКАЛА-2022

Уважаемые коллеги!

В 2018 году утвержден национальный проект «Образование». Одна из ведущих ролей в его реализации, включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы», отведена целевой модели наставничества. Согласно проекту «Современная школа», к 2024 году не менее 70% обучающихся и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

Потенциал наставничества в последнее время признается все большим числом государств. Многие государственные и общественные организации, предприятия и учреждения запускают различные инициативы в сфере наставничества. Наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в управлении. С точки зрения практики развития педагогического и управленческого персонала это представляет существенный интерес для сферы образования республики. Наставничество рассматривается как средство профессионализации, профессиональной адаптации, обучения на рабочем месте, повышения квалификации педагогов/руководителей, индивидуализации, построения маршрутов личностного и профессионального роста, где наставником может стать каждый для каждого. Технология наставничества выступает в качестве ключевого элемента новой динамичной методической системы, обеспечивающей возможности для своевременной адаптации педагогов к меняющимся условиям.

Наставничество достаточно традиционный, но при этом эффективный метод адаптации педагогов к новым условиям, и наша задача – определить и освоить новые эффективные контуры реализации этого важного направления в образовании.

ЗалмуОмарова,  
руководитель ЦНППМ  
ГБУ ДПО РД «ДИРО»



## НАСТАВНИЧЕСТВО СПОСОБСТВУЕТ:



повышению качества подготовки и квалификации сотрудников



развитию профессиональных компетенций педагога



передаче ценного педагогического опыта



освоению практических и теоретических основ педагогической деятельности



получению обратной связи от наставников, стимулирующей активную деятельность



своевременному анализу собственных сильных и слабых сторон в безопасной ситуации



получению своевременной помощи на этапе интеграции в коллектив



повышению самоуважения, уверенности в себе и позитивному отношению к своей деятельности



освоению современных образовательных технологий и внедрению в образовательный процесс



развитию способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на педагога трудовые функции



снижению риска профессионального выгорания наиболее опытных педагогов — носителей знаний и навыков



укреплению профессионального сотрудничества всех членов коллектива



## СОДЕРЖАНИЕ

«Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях». Письмо Министерства просвещения РФ от 21 декабря 2021 г. №АЗ-1128/08	5
«О внедрении целевой модели наставничества в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования в Республике Дагестан». Приказ Минобрнауки РД от 14.03.2022 №05-02-1-233/22	19
Методические рекомендации для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников	21
Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации	42
Этапы организации наставничества в образовательной организации	51
Основные модели наставничества	53
Полезные советы для разработчиков документов по наставничеству	56
Образцы документов для образовательных организаций, управлений образования	58
Личная карта профессионального роста педагога, руководителя	68
0. Примеры дорожных карт реализации целевой модели наставничества в образовательной организации, в управлении образования	70
1. Единая региональная система научно-методического сопровождения индивидуального образовательного маршрута педагога	78
2. Положение о порядке и формах диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Республики Дагестан с возможностью получения индивидуального плана	101
3. Организация наставничества в образовательной организации. Чек-лист	110



**П**исьмо Министерства просвещения РФ, Профессионального союза работников народного образования и науки РФ № «О направлении методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях» от 21 декабря 2021 года N АЗ-1128/08/657.

В соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 N 3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) "Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста" о разработке и внедрении системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования Министерство просвещения Российской Федерации направляет разработанные совместно с Профессиональным союзом работников народного образования и науки Российской Федерации Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях для учета и использования в работе.

Заместитель Министра просвещения  
Российской Федерации  
А.В.Зырянова

Заместитель Председателя  
Профессионального союза  
работников народного образования  
и науки Российской Федерации  
Т.В.Куприянова

**Методические рекомендации по разработке и внедрению системы  
(целевой модели) наставничества педагогических работников  
в образовательных организациях**

**Система (целевая модель) наставничества  
педагогических работников в образовательных организациях**

**1.1. Методологические основы и ключевые положения системы (целевой  
модели)  
наставничества**

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. N 678 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций".

Методологической основой системы наставничества является его понимание 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 последиplomного 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.

✓ 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 непедagogическое 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;
- лично ориентированная 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 (целевой модели) 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 (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.

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

## **1.2. 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, 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 (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 федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

## **II. 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 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.

### **2.1. 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.

## **2.2. 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. 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.

## **2.4. 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. N 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. N 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.

## **2.5. 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.

### **III. Структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации**

Система (целевая модель) 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 (целевой модели) 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 (целевую модель) наставничества педагогических работников.

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

На внешнем контуре представлены структурные компоненты различных уровней управления образованием, которые способствуют реализации системы (целевой модели) 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 (целевой модели) может быть вынесен на внешний контур.

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



**Образовательная организация**

1. Издает локальные акты о внедрении и реализации системы (целевой модели) 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 системы (целевой модели) наставничества.

4. Создает условия по координации и мониторингу реализации системы (целевой модели) наставничества.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией системы (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;

– организывает разработку персонализированных программ наставничества; - осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы (целевой модели) наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы (целевой модели) 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).

Методическое объединение (МО)/совет наставников

✓ Методическое объединение/совет наставников образовательной организации – общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательной организации в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества. Руководитель совета наставников может входить в созданные общественные советы наставников.

Цель деятельности МО наставников: осуществление текущего руководства реализацией персонализированных программ наставничества.

Задачи деятельности МО наставников:

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

– принимать участие в разработке и апробации персонализированных программ наставничества 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;

- 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 педагогических работников в образовательной организации;
- 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.

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

#### **1. Региональный институт развития образования/институт повышения квалификации**

Оказывают содействие при внедрении (применении) системы (целевой модели) 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.

#### **2. Центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР)**

Цель деятельности: осуществление тьюторского сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) педагогических работников в образ. организациях.

Задачи деятельности ЦНППМ ПР:

- 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.

Тьюторство является одним из элементов системы наставничества, формой сопровождения профессионального развития педагогического работника.

Тьютор ЦНППМ ПР – штатный или внештатный сотрудник Центра, обеспечивающий персональное сопровождение педагогических работников в системе общего, среднего профессионального и дополнительного образования. Он принимает активное участие в процессе повышения квалификации (освоения содержания программ дополнительной профессиональной переподготовки) и роста педагогического мастерства педагогов. Тьютор оказывает

методическую помощь при разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов с учетом выявленных дефицитов профессиональных компетенций педагогического работника. Он обеспечивает содержательное адресное сопровождение образовательного процесса, работает по направлениям педагогической деятельности педагога во взаимосвязи с кураторами реализации персонализированных программ наставничества.

Сопровождение индивидуального образовательного маршрута педагога может входить в функциональные обязанности тьютора, который должен владеть содержанием программ федерального реестра, находящимся в зоне его профессиональной компетентности, в регионе проживания, в образовательных организациях других субъектов Российской Федерации, а также в открытом образовательном пространстве; знать о "точках роста" в региональной системе образования, которые могут стать эффективным ресурсом профессионального развития педагога, об имеющихся стажировочных площадках, ресурсах неформального и информального образования (педагогические сообщества, клубы, конференции, ярмарки инноваций и др.), которые могут быть предложены в дорожной карте в рамках реализации индивидуального образовательного маршрута.



Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого – это долгосрочная (4-5 лет) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив.

Алгоритм разработки индивидуального образовательного маршрута как образовательной технологии предусматривает следующие позиции.

1. Самоопределение (саморефлексия) педагога – описание идеального, желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала в целях предотвращения "слепого" копирования чужого опыта.

2. Диагностика (самодиагностика) достижений, достоинств и личностных ресурсов педагога в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся).

3. Диагностика (самодиагностика) профессиональных затруднений и дефицитов в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся);

4. Составление дорожной карты ИОМ, включающей:

- а) график обучения по программам дополнительного профессионального образования;
- б) осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;
- в) участие в разработке и реализации инновационных программ и педагогических проектов; исследовательская деятельность, которая становится необходимой частью профессии;
- г) комплекс и последовательность конкретных мер и мероприятий в целях достижения желаемого результата.

5. Реализация дорожной карты (фиксируются достижения педагога по каждому из мероприятий в виде конкретного педагогического продукта (пакет педагогических диагностик, методические рекомендации, технологии, методики, разработки занятий, сценарии воспитательных мероприятий и т.д.), а также отражается субъективное отношение к достигнутым результатам.

6. Корректировка дорожной карты (параллельно с ее реализацией) - дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании,

изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной общеобразовательной организации.

7. Рефлексивный анализ эффективности ИОМ (самооценка как способ обучения, рефлексия процесса достижения и достигнутых результатов по каждому из дефицитов, рефлексия степени приближения к желаемому образу педагога-профессионала).



ИОМ педагога должен быть рассчитан не на простой прирост знаний, умений, навыков, компетенций, а на главное приобретение педагогического работника – осмысление своего личностного потенциала, мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

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

#### **1. ФГАОУ ДПО "Академия Министерства просвещения Российской Федерации"**

Цель деятельности: разработка и сопровождение применения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Задачи деятельности:

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

### **IV. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации и возможные риски**

Внедрение и реализация системы (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 системы (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.

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.

1) Мониторинг процесса реализации персонализированной программы наставничества, который оценивает:

- результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски;
- эффективность реализации образовательных и культурных проектов совместно с наставляемым;
- процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;
- динамику успеваемости обучающихся;
- динамику участия обучающихся в олимпиадах;
- социально-профессиональную активность наставляемого и др.

2) Мониторинг влияния персонализированной программы наставничества на всех ее участников.

Результатом успешной реализации персонализированной программы наставничества может быть признано:

- улучшение образовательных результатов и у наставляемого, и у наставника;
- повышение уровня мотивированности и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;
- степень включенности наставляемого в инновационную деятельность школы;
- качество и темпы адаптации молодого/менее опытного/сменившего место работы специалиста на новом месте работы;
- увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.

При внедрении и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях возможны следующие риски.

1. Отсутствие у части педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.
2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.
3. Низкая мотивация наставников.
4. Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.
5. Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя "косным" наставникам и их многолетнему опыту.
6. Низкая степень взаимодействия всех элементов двухконтурной структуры системы (целевой модели) наставничества.



**О** **внедрении целевой модели наставничества в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования в Республике Дагестан**

На основании распоряжения Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», в соответствии с письмом Минпросвещения России от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Внедрить в Республике Дагестан целевую модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования (далее – ЦМН), согласно приложению № 1.

2. Утвердить дорожную карту реализации ЦМН в Республике Дагестан согласно приложению № 2.

3. Определить региональным куратором внедрения ЦМН государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Республики Дагестан «Дагестанский институт развития образования» (Ахмедова Г. А.) (далее – ГБУ ДПО РД «ДИРО»).

4. ГБУ ДПО РД «ДИРО» (Ахмедова Г. А.):

4.1. Обеспечить организационную, методическую, экспертно-консультационную, информационную и просветительскую поддержку участников внедрения ЦМН.

4.2. Организовать реализацию мер по дополнительному профессиональному образованию наставников и кураторов в различных форматах, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий.

4.3. Организовать мониторинг реализации программ наставничества в образовательных организациях, обеспечить своевременное представление данных по результатам мониторинга в Минобрнауки РД, по запросу.

5. Руководителям муниципальных органов управления образованием, руководителям подведомственных Минобрнауки РД организаций, руководителям профессиональных образовательных организаций:

5.1. Обеспечить разработку и утверждение образовательными организациями, организациями дополнительного образования, профессиональными образовательными организациями дорожных карт, положений и программ внедрения ЦМН согласно приложениям № 3, № 4, № 5.

5.2. Организовать персонифицированный учет обучающихся, специалистов, педагогов, которые участвуют в программах ЦМН.

5.3. Обеспечить повышение уровня квалификации кураторов образовательных организаций, их участие в модельных семинарах.

5.4. Организовать контроль реализации мероприятий по внедрению ЦМН в образовательных организациях.

5.5. Содействовать привлечению к реализации наставнических программ образовательных организаций, предприятий и организаций Республики Дагестан, государственных учреждений культуры и спорта, юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью.

5.6. Обеспечить информационно-просветительское сопровождение внедрения и реализации ЦМН посредством официальных сайтов образовательных организаций.

6. ГКУ РД «Информационно-аналитический центр» (Алиев М. Н.) разместить настоящий приказ на официальном сайте Минобрнауки РД [www.dagminobr.ru](http://www.dagminobr.ru).

7. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя министра образования и науки Республики Дагестан Далгатова А. О.

Приложение №1


**М**

## **Методические рекомендации для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников (выдержки)**

### Введение

Настоящие методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях разработаны с целью оказания практической помощи в организации системы наставничества педагогов в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования.

Методические рекомендации обеспечивают образовательные организации инструментарием по внедрению и применению системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях, определяют виды и формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества, методику организации наставничества в образовательных организациях.

 Методические рекомендации позволят руководящим и административным работникам образовательных организаций:

- использовать необходимое нормативное правовое и разработать организационно-правовое обеспечение для внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях;
- выработать унифицированные подходы к организации и использованию технологии наставничества в отношении педагогических работников образовательных организаций;
- инициировать процесс наставничества педагогических работников в образовательных организациях на новом этапе развития отечественного образования.

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

На основе методических рекомендаций образовательные организации могут разрабатывать собственные рекомендации, положения, программы по организации и развитию системы (целевой модели) наставничества педагогических работников.

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

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

Ввиду отсутствия в настоящее время разработанных правовых механизмов организации наставничества педагогических работников в системе образования и в целях минимизации риска неправомерного нормотворчества образовательными организациями рекомендуется использовать имеющиеся правовые возможности для регулирования наставнической деятельности педагогических работников.



Важнейшее нормативное правовое условие осуществления наставнической деятельности педагогическими работниками в образовательной организации – выполнение ими дополнительных обязанностей по наставничеству, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования. Предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также необходимость получения письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника.

Выполнение педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности регулируется коллективным договором, дополнительными соглашениями к их трудовому договору, положением об оплате труда, иными локальными нормативными актами образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

Так, в соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации за выполнение педагогическими работниками дополнительной работы, не входящей в их должностные обязанности, в том числе к ним может быть отнесена работа по наставничеству, предусмотрены компенсационные и стимулирующие выплаты, которые включаются в заработную плату труда работника. В соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации "Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений" соответственно устанавливаются:

коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации; нормативными правовыми актами органов местного самоуправления (Положением об оплате труда, Положением о материальном стимулировании).

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



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

В соответствии с пунктом 1.2. приказа Минобрнауки России от 11 мая 2016 г. N 536 "Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность" (далее - приказ N 536) режим рабочего времени и времени отдыха педагогических работников и иных работников организации устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством с учетом:

режима деятельности организации,

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

объема фактической учебной (тренировочной) нагрузки (педагогической работы) педагогических работников, определяемого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. N 1601 "О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре" (далее – приказ N 1601), времени, необходимого для выполнения входящих в рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой ими должности и иных предусмотренных квалификационными характеристиками должностных обязанностей, а также

времени, необходимого для выполнения педагогическими работниками и иными работниками дополнительной работы за дополнительную оплату по соглашению сторон трудового договора.

✓ В соответствии с пунктом 2.3. приказа N 536 другая часть педагогической работы, выполняемая с их письменного согласия за дополнительную оплату, регулируется планами и графиками организации, утверждаемыми локальными нормативными актами организации в порядке, установленном трудовым законодательством, – выполнение обязанностей, связанных с участием в работе педагогических советов, методических советов (объединений), работой по проведению родительских собраний, а также трудовым договором (дополнительным соглашением к трудовому договору) – выполнение с письменного согласия дополнительных видов работ, непосредственно связанных с образовательной деятельностью, на условиях дополнительной оплаты (классное руководство; проверка письменных работ; заведование учебными кабинетами, лабораториями, мастерскими, учебно-опытными участками; руководство методическими объединениями; другие дополнительные виды работ с указанием в трудовом договоре их содержания, срока выполнения и размера оплаты).

Приказ N 1601 предусматривает включение в рабочее время понятия "другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, – методическая..." (пункт 1.), а также пунктом 6.5. соотношение учебной нагрузки педагогических работников, установленной на учебный год, и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной, диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах установленной продолжительности рабочего времени, определяется локальным нормативным актом организации в зависимости от занимаемой должности работника.

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

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

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации в сфере наставничества.

Основные нормативные правовые акты, которые могут быть разработаны образовательной организацией:

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

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

Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с ИПК, ИРО, ЦНППМ ПР в регионе,

– стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки "Образование и педагогические науки";

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

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

✓ Организационно-методическое обеспечение реализации системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации при наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых, предполагает следующие виды деятельности:

- формирование пар/групп "наставник - наставляемый" с составлением персонализированных программ наставничества для конкретных пар/групп;
- повышение квалификации наставников по соответствующей программе дополнительного профессионального образования, в том числе возможно на базе ФГАОУ ДПО "Академия Минпросвещения России" и/или по программам соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДППО;
- разработка материалов анкетирования для оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов);
- разработка методических материалов для наставника и наставляемого;
- разработка планов участия в межшкольных инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность;
- подготовка положения и иной документации о проведении конкурсов на лучшего наставника, конкурсов наставнических пар; – помощь молодым педагогам в подготовке к участию в профессиональных конкурсах;
- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;
- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

Персонализированная программа наставничества педагогических работников в образовательных организациях:

- является краткосрочной (от 3 месяцев до 1 года, при необходимости может быть продлена);
- создается для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;
- разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой (возможно, в присутствии куратора или члена методического объединения/совета наставников).

✓ Персонализированная программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий, нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого и на поддержку его сильных сторон.


В пояснительной записке персонализированной программы наставничества определяются конкретные параметры взаимодействия наставника и наставляемого (на индивидуальной или групповой основе): описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого, сроки реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч, режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.

✓ Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий, в которых отражаются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их

родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся.

Здесь же предлагаются конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, указываются ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

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


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

- официального сайта образовательной организации;
- участия педагогов в сетевых предметных сообществах;
- организации доступа в виртуальные библиотеки, в том числе библиотеки методической литературы;
- сетевого взаимодействия образовательных организаций и других субъектов в рамках организации единого пространства наставничества, продвижения педагогических и наставнических практик и опыта.

## **2. Внедрение (применение) системы (целевой модели) наставничества в образовательных организациях**

### **2.1. 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, рефлекссию (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.

## **2.2. Подбор и формирование пар "наставник - наставляемый"**

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



### **2.2.1. 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, хорошо развитой эмпатией, 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, создавать рефлексивную среду для освоения коллегами педагогических технологий и методик, которыми владеют сами;

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

Нередки случаи, особенно в образовательных организациях с низкими образовательными результатами и находящиеся в неблагоприятных социокультурных условиях, во многих сельских и удаленных школах, когда педагоги, удовлетворяющие данным профессиональным характеристикам, отсутствуют или их недостаточно. В этом случае наставником может стать педагог из другой образовательной организации, работающий в другом муниципальном образовании или регионе на основе сетевого взаимодействия. Поиск и подбор такого наставника может осуществляться на дистанционной основе.



### 2.2.2. Требования к компетенциям наставника

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

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

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

- привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества;
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с внедрением (применением) системы (целевой модели) наставничества в образовательной организации, в том числе с деятельностью наставляемого;



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

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

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

– обращаться к куратору с предложениями по внесению изменений и дополнений в документацию и инструменты осуществления персонализированных программ наставничества; за организационно-методической поддержкой;

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



### 2.2.3. 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.

### 2.3. 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", лично ориентированное наставничество;

- использование групповых форм наставничества;

- взаимодействие наставников и наставляемых в рамках тематических проектов/проектной деятельности (целевые интенсивы, онлайн-марафоны от наставников, разработка дистанционных курсов, запись видеороликов и др.);

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

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

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



Основные подходы к организации взаимодействия пары "наставник – наставляемый" 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.

### **3. Формы и виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования**

#### **3.1. Формы наставничества педагогических работников**

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

### **3.1.5. Форма наставничества "социальный партнер – педагог образоват. 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, ИТ-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 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 спорт. 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 Академии наук и ведущих научно-исследовательских институтов.

### 3.1.6. Результаты применения разнообразных форм наставничества

Реализация любых форм наставничества педагогов или будущих педагогов (студентов педагогических вузов и колледжей) – **"педагог - педагог", "руководитель образовательной организации – педагог", "работодатель – студент", "педагог вуза/колледжа"** и др. – способна привести к следующим результатам (эффектам):

– повышение уровня включенности молодых и начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;

– укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;

– улучшение психологического климата в образовательной организации;

– повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психологического состояния специалистов;

– рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации;

– рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;

– сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;

– повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т.д., широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства);

– упрочение связей педагогических и прочих вузов/колледжей со школой и иными образовательными организациями;

– рост числа педагогов, сумевших преодолеть профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные затруднения, а также нашедших новые возможности профессионального развития и роста.

## 3.2. Виды наставничества педагогических работников в образовательной организации



Виртуальное (дистанционное) наставничество – дистанционная форма организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары "наставник – наставляемый", привлечь профессионалов и

сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

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

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

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

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

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

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

#### **4. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности ее реализации**

##### **4.1. Условия завершения персонализированной программы наставничества**

Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников происходит в случае:

- завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества;
- по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
- по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).

Наставник и наставляемый в силу определенных объективных обстоятельств могут быть инициаторами завершения персонализированной программы наставничества, но направляют усилия на сохранение доброжелательных отношений.

Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру школьного психолога (на внутреннем контуре) и различные психологические службы на внешнем контуре образовательной организации. Вместе с тем наставник и наставляемые могут обращаться к куратору с предложением о смене наставника/наставляемых, а также о необходимости продолжения персонализированной программы наставничества, но по иным направлениям. По обоюдному согласию наставника и наставляемого/наставляемых педагогов возможна корректировка персонализированной программы наставничества.

#### **4.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества**

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

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

- реакция наставляемого, или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого;
  - изменения в знаниях и их оценки;
  - изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях;
  - общая оценка результатов для образовательной организации:
- 1) Оценка эмоциональной удовлетворенности от обучения в рамках наставничества, или реакция.

В роли наставляемого педагог проходит обучение, активно взаимодействует с наставником, осваивает новые функции и способы поведения. В связи с этим удовлетворенность педагога, испытывающего потребность в преодолении профессионального затруднения, является исходным и важным фактором как для оценки результатов обучения наставляемого, так и для оценки деятельности наставника.

Наиболее распространенным инструментом оценки удовлетворенности является анкетирование. Анкетирование позволяет выявить основные характеристики процесса и результата наставничества:

- сроки и условия обучения;
- способы организации наставничества, информированность о содержании работы;
- квалификацию наставника, готовность применять полученные знания на практике и ориентироваться в предлагаемых условиях.

В результате оценки реакции наставляемого на процесс наставничества образовательная организация получает ответы на такие важные вопросы, как:

- качество наставничества;
- причины удовлетворенности/неудовлетворенности наставляемого участием в персонализированной программе наставничества;
- пути совершенствования системы (целевой модели) наставничества и деятельности каждого наставника.

2) Оценка знаний, полученных во время реализации персонализированной программы наставничества.

Оценка эффективности персонализированной программы наставничества предполагает непосредственную оценку тех знаний и умений, которыми овладел наставляемый в результате участия в программе наставничества. Оптимальный вариант организации получения данной



оценки - тестирование, которое позволяет выявить уровень овладения новыми знаниями в начале и в конце реализации персонализированной программы наставничества.

Проводить оценку полученных знаний целесообразно самому наставнику и куратору реализации персонализированных программ наставничества, чтобы понимание логики процесса обучения и конечных результатов было объективным и всесторонним.

### 3) Оценка изменения поведения.

Целью данной оценки становится проверка изменения поведения наставляемого после прохождения персонализированной программы наставничества. Для оценки этой характеристики необходимо четкое и единообразное понимание всеми участниками системы наставничества критериев оценки деятельности педагога. Как правило, эти критерии совпадают с постоянными критериями оценки деятельности педагогов.

Выбор конкретного способа оценивания изменений в поведении зависит от специальности и специфики выполняемых педагогом функций. Может быть использовано наблюдение со стороны куратора реализации персонализированных программ наставничества, непосредственного руководителя и коллег. Для оценки реального использования освоенных способов поведения и умений на практике могут применяться анкеты, опросники, непосредственное невключенное наблюдение.

### 4) Оценка результатов для образовательной организации.

Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности организации (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества.

Проведение такой оценки позволяет обосновать целесообразность управленческого решения о внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества, наглядно демонстрирует на всех уровнях взаимосвязь между затратами на реализацию персонализированных программ наставничества и результатами образовательной организации.

Возможность подстраивать модель Кирпатрика под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель удобной для использования в любых образовательных организациях.

## **5. Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества**

Качественное внедрение (применение) системы (целевой модели) 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 (целевой модели) наставничества осуществляется руководителем образовательной организации или руководителем образовательной организации совместно с куратором реализации программ наставничества при наличии такового в данной образовательной организации.




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

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

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

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

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

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

#### **6. 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;
- 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 дополнителности, 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.

## Приложение №2

# **Примерное положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации**

## 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации \_\_\_\_\_ определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества (далее – Положение). Разработано в соответствии с нормативной правовой базой в сфере образования и наставничества.

1.2. В Положении используются следующие понятия:

✓ Наставник – педагогический работник, назначаемый ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставническая деятельность в образовательной организации.

✓ Наставляемый – участник системы 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.

✓ 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.

1.3. Основными принципами системы наставничества педагогических работников являются:

1) принцип научности – предполагает применение научно обоснованных методик и технологий в сфере наставничества педагогических работников;

2) принцип системности и стратегической целостности – предполагает разработку и реализацию практик наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов системы образования на федеральном, региональном, муниципальном уровнях и уровне образовательной организации;

3) принцип легитимности подразумевает соответствие деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации, региональной нормативно-правовой базе;

4) принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает приоритет интересов личности и личностного развития педагога в процессе его профессионального и социального развития, честность и открытость взаимоотношений, уважение к личности наставляемого и наставника;

5) принцип добровольности, свободы выбора, учета многофакторности в определении и совместной деятельности наставника и наставляемого;

6) принцип аксиологичности подразумевает формирование у наставляемого и наставника ценностных отношений к профессиональной деятельности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческим ценностям;

7) принцип личной ответственности предполагает ответственное поведение всех субъектов наставнической деятельности - куратора, наставника, наставляемого и пр. к внедрению практик наставничества, его результатам, выбору коммуникативных стратегий и механизмов наставничества;

8) принцип индивидуализации и персонализации наставничества направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого индивидуальной траектории развития;

9) принцип равенства признает, что наставничество реализуется людьми, имеющими равный социальный статус педагога с соответствующей системой прав, обязанностей, ответственности, независимо от ролевой позиции в системе наставничества.

1.4. Участие в системе наставничества не должно наносить ущерба образовательному процессу образовательной организации. Решение об освобождении наставника и наставляемого от выполнения должностных обязанностей для участия в мероприятиях плана реализации персонализированной программы наставничества принимает руководитель образовательной

организации в исключительных случаях при условии обеспечения непрерывности образовательного процесса в образовательной организации и замены их отсутствия.

## 2. Цель и задачи системы наставничества. Формы наставничества

2.1. Цель системы наставничества педагогических работников в образовательной организации - реализация комплекса мер по созданию эффективной среды наставничества в образовательной организации, способствующей непрерывному профессиональному росту и самоопределению, личностному и социальному развитию педагогических работников, самореализации и закреплению молодых/начинающих специалистов в педагогической профессии.

### 2.2. Задачи системы наставничества педагогических работников:

- содействовать созданию в образовательной организации психологически комфортной образовательной среды наставничества, способствующей раскрытию личностного, профессионального, творческого потенциала педагогов путем проектирования их индивидуальной профессиональной траектории;

- оказывать помощь в освоении цифровой информационно-коммуникативной среды, эффективных форматов непрерывного профессионального развития и методической поддержки педагогических работников образовательной организации, региональных систем научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

- содействовать участию в стратегических партнерских отношениях, развитию горизонтальных связей в сфере наставничества на школьном и внешкольном уровнях;

- способствовать развитию профессиональных компетенций педагогов в условиях цифровой образовательной среды, востребованности использования современных информационно-коммуникативных и педагогических технологий путем внедрения разнообразных, в том числе реверсивных, сетевых и дистанционных форм наставничества;

- содействовать увеличению числа закрепившихся в профессии педагогических кадров, в том числе молодых/начинающих педагогов;

- оказывать помощь в профессиональной и должностной адаптации педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления педагогической деятельности конкретной образовательной организации, ознакомление с традициями и укладом школьной жизни, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных обязанностей;

- обеспечивать формирование и развитие профессиональных знаний и навыков педагога, в отношении которого осуществляется наставничество;

- ускорять процесс профессионального становления и развития педагога, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- содействовать в выработке навыков профессионального поведения педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально-этическим принципам, а также требованиям, установленным законодательством;

- знакомить педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе, направленными на развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них должностные обязанности, повышать свой профессиональный уровень.

2.3. В образовательной организации применяются разнообразные формы наставничества ("педагог – педагог", "руководитель образовательной организации – педагог", "работодатель – студент", "педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации" и другие) по отношению к наставнику или группе наставляемых.

Применение форм наставничества выбирается в зависимости от цели персонализированной программы наставничества педагога, имеющихся профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющихся кадровых ресурсов.

Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе в зависимости от запланированных эффектов.

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

✓ Наставничество в группе – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек).

✓ 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 наставничество – однократная встреча наставляемого (наставляемых) 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 на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения "наставник – наставляемый" ("равный – равному").

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

Форма наставничества "учитель – учитель" – способ реализации целевой модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары "учитель-профессионал - учитель, вовлеченный в различные формы поддержки и сопровождения".

Форма наставничества "руководитель образовательной организации – учитель" – способ реализации целевой модели наставничества через организацию взаимодействия наставнической пары "руководитель образовательной организации – учитель", нацеленную на совершенствование образовательного процесса и достижение желаемых результатов

руководителем образовательной организации посредством создания необходимых организационно-педагогических, кадровых, методических, психолого-педагогических условий и ресурсов.

### 3. Организация системы наставничества

3.1. Наставничество организуется на основании приказа руководителя образовательной организации "Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации".

3.2. Педагогический работник назначается наставником с его письменного согласия приказом руководителя образовательной организации.



#### 3.3. Руководитель образовательной организации:

- осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- издает локальные акты образовательной организации о внедрении (применении) системы (целевой модели) наставничества и организации наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- утверждает куратора реализации программ наставничества, способствует отбору наставников и наставляемых, а также утверждает их;

- утверждает Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации;

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

- способствует созданию сетевого взаимодействия в сфере наставничества, осуществляет контакты с различными учреждениями и организациями по проблемам наставничества (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.);

- способствует организации условий для непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, аккумулирования и распространения лучших практик наставничества педагогических работников.



#### 3.4. Куратор реализации программ наставничества:

- назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя;

- своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;

- предлагает руководителю образовательной организации для утверждения состава школьного методического объединения наставников для утверждения (при необходимости его создания);

- разрабатывает Дорожную карту (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- совместно с системным администратором ведет банк (персонифицированный учет) наставников и наставляемых, в том числе в цифровом формате с использованием ресурсов Интернета - официального сайта образовательной организации/страницы, социальных сетей;

- формирует банк индивидуальных/групповых персонализированных программ наставничества педагогических работников, осуществляет описание наиболее успешного и эффективного опыта совместно со школьным методическим советом наставников и системным администратором;

- осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;

- организует повышение уровня профессионального мастерства наставников, в том числе на стажировочных площадках и в базовых школах с привлечением наставников из других образовательных организаций;

- курирует процесс разработки и реализации персонализированных программ наставничества;

- организует совместно с руководителем образовательной организации мониторинг реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- осуществляет мониторинг эффективности и результативности реализации системы наставничества в образовательной организации, оценку вовлеченности педагогов в различные формы наставничества и повышения квалификации педагогических работников, формирует итоговый аналитический отчет о реализации системы наставничества, реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников;

- фиксирует данные о количестве участников персонализированных программ наставничества в формах статистического наблюдения (совместно с системным администратором).



### 3.5. Методическое объединение наставников/комиссия/совет (при его наличии):

- совместно с куратором принимает участие в разработке локальных актов и информационно-методического сопровождения в сфере наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- ведет учет сведений о молодых/начинающих специалистах и иных категориях наставляемых и их наставниках; помогает подбирать и закрепляет 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 и т.п.);

- разрабатывает, апробирует и реализует персонализированные программы наставничества, содержание которых соответствует запросу отдельных педагогов и групп педагогических работников;

- принимает участие в разработке методического сопровождения разнообразных форм наставничества педагогических работников;

- осуществляет подготовку участников персонализированных программ наставничества к мероприятиям: конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т.д.;

- осуществляет организационно-педагогическое, учебно-методическое, обеспечение реализации персонализированных программ наставничества в образов. организации;

- участвует в мониторинге реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников;

- является открытой площадкой для осуществления консультационных, согласовательных функций и функций медиации;

- совместно с руководителем образовательной организации, куратором реализации программ наставничества участвует в разработке материальных и нематериальных стимулов поощрения наставников;

- принимает участие в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников, информационном сопровождении персонализированных программ наставничества на сайте (специализированной странице сайта) образовательной организации и социальных сетях (совместно с куратором и системным администратором).



#### 4. Права и обязанности наставника

##### 4.1. Права наставника:

- привлекать для оказания помощи наставляемому других педагогических работников образовательной организации с их согласия;
- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела наставляемого или получать другую информацию о лице, в отношении которого осуществляется наставничество;
- обращаться с заявлением к куратору и руководителю образовательной организации с просьбой о сложении с него обязанностей наставника;
- осуществлять мониторинг деятельности наставляемого в форме личной проверки выполнения заданий.

##### 4.2. Обязанности наставника:

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации, региональными и локальными нормативными правовыми актами образовательной организации при осуществлении наставнической деятельности;
- находиться во взаимодействии со всеми структурами образовательной организации, осуществляющими работу с наставляемым по программе наставничества (предметные кафедры, психологические службы, школа молодого учителя, методический (педагогический) совет и пр.);
- осуществлять включение молодого/начинающего специалиста в общественную жизнь коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора, в т.ч. и на личном примере;
- создавать условия для созидания и научного поиска, творчества в педагогическом процессе через привлечение к инновационной деятельности;
- содействовать укреплению и повышению уровня престижности преподавательской деятельности, организуя участие в мероприятиях для молодых/начинающих педагогов различных уровней (профессиональные конкурсы, конференции, форумы и др.);
- участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия;
- рекомендовать участие наставляемого в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.

#### 5. Права и обязанности наставляемого

##### 5.1. Права наставляемого:


- систематически повышать свой профессиональный уровень;
- участвовать в составлении персонализированной программы наставничества педагогических работников;
- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями, профессиональной деятельностью;
- вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию персонализированных программ наставничества педагогических работников образовательной организации;
- обращаться к куратору и руководителю образовательной организации с ходатайством о замене наставника.

##### 5.2. Обязанности наставляемого:


- изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", иные федеральные, региональные, муниципальные и локальные нормативные правовые акты, регулирующие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;

- реализовывать мероприятия плана персонализированной программы наставничества в установленные сроки;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации;
- знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в образовательной организации;
- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;
- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;
- устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения; - проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;
- учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

6. Процесс формирования пар и групп наставников и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество

 6.1. Формирование наставнических пар (групп) осуществляется по основным критериям: - профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

– у наставнической пары (группы) должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно взаимодействовать в рамках программы наставничества.

 6.2. Сформированные на добровольной основе с непосредственным участием куратора, наставников и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, пары/группы утверждаются приказом руководителя образовательной организации.

7. Завершение персонализированной программы наставничества

7.1. Завершение персонализированной программы наставничества происходит в случае: - завершения плана мероприятий персонализированной программы наставничества в полном объеме;

– по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);

– по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого - форс-мажора).

7.2. Изменение сроков реализации персонализированной программы наставничества педагогических работников. По обоюдному согласию наставника и наставляемого/наставляемых педагогов возможно продление срока реализации персонализированной программы наставничества или корректировка ее содержания (например, плана, формы наставничества).

8. Условия публикации результатов персонализированной программы наставничества педагогических работников на сайте образовательной организации

8.1. Для размещения информации о реализации персонализированной программы наставничества педагогических работников на официальном сайте образовательной организации создается специальный раздел (рубрика).

На сайте размещаются сведения о реализуемых персонализированных программах наставничества педагогических работников, базы наставников и наставляемых, лучшие кейсы персонализированных программ наставничества педагогических работников, федеральная,

региональная и локальная нормативно-правовая база в сфере наставничества педагогических работников, методические рекомендации, новости и анонсы мероприятий и программ наставничества педагогических работников в образовательной организации и др.

8.2. Результаты персонализированных программ наставничества педагогических работников в образовательной организации публикуются после их завершения.

#### 9. Заключительные положения

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения руководителем образовательной организации и действует бессрочно.

9.2. В настоящее Положение могут быть внесены изменения и дополнения в соответствии с вновь принятыми законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации и вновь принятыми локальными нормативными актами образовательной организации.

### Приложение №3

#### ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
Планирование и внедрение	Выпуск нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих порядок наставничества в образовательной организации: – Приказ об организации наставничества; Положение о наставничестве (согласовывается педагогическим советом и утверждается приказом директора);	Директор	При запуске наставничества в организации

	– План работы (дорожная карта) по наставничеству в образовательной организации и т. д.		
Отбор наставников	Для отбора наставников необходимо: <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;</li> <li>– выбрать из школьной базы наставников, подходящих под эти критерии;</li> <li>– провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;</li> <li>– сформировать базу отобранных наставников.</li> </ul>	Директор	По мере появления новых сотрудников
Подготовка наставников	Для подготовки наставников необходимо: <ul style="list-style-type: none"> <li>– провести актуализацию наставнической деятельности;</li> <li>– провести обучающие мероприятия, подчеркивающие значимость роли наставников в организации.</li> </ul> Рекомендация: Участие в вебинарах, семинарах и иных мероприятиях, организованных муниципальной методической службой, ЦНППМ ДИРО.	Директор, зам. директора, координатор по наставничеству	Перед проведением стажировки или мероприятия
Обучение	Для взаимообучения по схеме «наставник – наставляемый» необходимы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– непосредственная работа наставника с наставляемым;</li> </ul> взаимообмен опытом, знаниями, навыками. Рекомендация: знакомство с лучшими методическими материалами по наставничеству педагогов РД во вкладке «Наставничество» на сайте ЦНППМ ДИРО	Наставник Наставляемый	Согласно плану наставничества
Оценка результата изменения процедуры наставничества, поощрение лучших наставников	Для оценки результатов деятельности необходимы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– прохождение выходного анкетирования по проделанной работе;</li> <li>– оформление отчетной документации;</li> <li>– работа с отзывами;</li> <li>– размещение информации на сайте ОО;</li> <li>– издание приказов по итогам деятельности.</li> </ul>	Наставник Наставляемый	По завершении стажировки или мероприятия
	Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования на основе анализа обратной связи наставников и наставляемого, а также с учетом лучших практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.	Директор	В конце года

	<p>Подведение итогов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение итоговой конференции в организации;</li> <li>– издание сборника с материалами мероприятий (можно в электронном формате);</li> <li>– презентация методической базы наставников организации;</li> <li>– поощрение лучших наставников школы на уровне организации;</li> <li>– представление лучших практик от наставников на муниципальном и республиканском уровнях.</li> </ul> <p>Рекомендации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в конкурсах «Наставничество: территория новых возможностей»;</li> <li>– участие в конференции «Наставничество: от теории к практике»;</li> <li>– участие в иных публичных мероприятиях.</li> </ul>		
--	--	--	--

Приложение №4

**Основные модели наставничества**

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество ( <i>One-on-One Mentoring</i> – «один на один»)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В центре внимания – профессионально развитие наставляемого.</li> <li>– Наставник передает свой опыт и знания, правила и традиции отношений в</li> </ul>

	опытным коллегой для улучшения результатов работы, карьерного роста и налаживания профессиональных связей	организации, дает конструктивную обратную связь, советы, как достичь успеха. – Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию. – Наставляемый легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.
Партнерское наставничество: «равный – равному» (Peer-to-peer Mentoring)	Наставником является сотрудник, равный по уровню наставляемому, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	– Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании профессиональных отношений и повышении личной удовлетворенности работой. – Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует наставляемого к действиям. – Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.
Групповое наставничество (Group Mentoring)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	– Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить профессиональные проблемы и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для продвижения инновационных идей.
Флэш-наставничество (Flash Mentoring)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	– Помогает наставляемым учиться, обращаясь за помощью к более опытному коллеге. – Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале. – Темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, рекомендации дополнительных образовательных ресурсов или привлечения отдельных экспертов.
Скоростное наставничество (Speed Mentoring)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	– Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников. – Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который

		помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами.
Реверсивное наставничество (ReverseMentoring)	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. 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 (VirtualMentoring)	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	<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 себя несколько наставников, находящихся за пределами организации и внешних сетей.</li> <li>– Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку результатов и передачу неформализованных знаний.</li> </ul>

## **Полезные сведения для разработчиков документов по наставничеству и педагогов, участвующих в процедуре наставничества**

✓ Наставничество является кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

✓ Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений образовательных организаций, наиболее опытных работников этих подразделений, хорошо знакомых с регламентом деятельности образовательной организации, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, по самостоятельному выполнению обязанностей, по повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

✓ Задачами наставничества являются: ускорение процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений работника, в отношении которых осуществляется наставничество; оказание помощи в адаптации к условиям осуществления образовательной деятельности; обучение работников образовательных организаций эффективным формам и методам работы, развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности, повышать свой профессиональный уровень; развитие у работников образовательных организаций интереса к педагогической деятельности, их закрепление на работе в сфере образования в конкретной организации; формирование квалифицированного кадрового состава и его стабилизация. адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном коллективе

✓ Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года в зависимости от уровня профессиональной подготовки нового работника, его индивидуальных способностей к накоплению и обновлению профессионального опыта. По рекомендации наставника и по согласованию с руководителем методического объединения, отдела, службы, филиала, интерната, библиотеки и др. (далее-структурного подразделения) период продолжительности наставничества может быть увеличен или сокращен.

✓ Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о работе, преданных своему профессиональному делу, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

✓ Наставничество является выполнением особо важного и сложного задания в процессе образовательной деятельности

✓ При наличии в образовательной организации 8 и более наставников создается совет/комиссия по наставничеству, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества, в том числе:

- разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной деятельности работников образовательных организаций на основе профессиональных стандартов и требований эффективного



контракта, критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- рекомендует руководителю кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников;

- оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;

- заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе.



Наставнику рекомендуется:

- разрабатывать мероприятия по наставничеству для лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с последующим их утверждением у руководителя;

- содействовать ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с его должностными обязанностями, основными направлениями деятельности, полномочиями и организацией работы образовательной организации, с правилами внутреннего распорядка;

- обеспечить изучение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;

- оказывать индивидуальную помощь в изучении текущего законодательства, нормативных правовых актов и организационно-распорядительных документов в области образования, локальных актов образовательной организации, в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения заданий и поручений;

- выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в профессиональной деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- в качестве примера выполнять отдельные поручения и должностные обязанности совместно с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество;

- передавать накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;

- всесторонне изучать деловые и моральные качества лица, в отношении которого осуществляется наставничество, его отношение к работе, коллективу, родителям, представителям партнеров образовательной организации;

- быть требовательным, проявлять внимательность, помогать в преодолении имеющихся недостатков, в корректной форме давать оценку результатам работы наставляемого;

- личным примером развивать положительные качества лица, в отношении которого осуществляется наставничество, привлекать к участию в общественной жизни коллектива;

- периодически докладывать куратору наставничества в ОО о процессе адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, результатах профессионального становления.



В течение десяти календарных дней по окончании установленного приказом срока наставничества наставник подготавливает формализованный отчет о результатах наставничества, который согласовывает с куратором по наставничеству в ОО. Куратор подготавливает сводный доклад руководителю образовательной организации о результатах наставничества.




Результатами эффективной работы наставника считаются:


– освоение и использование лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в практической деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в педагогической, иной образовательной деятельности;

– самостоятельность лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;

– дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных с профессиональной деятельностью.

 Результаты работы наставника могут учитываться при проведении аттестации наставника, продвижении карьеры на основе Национально системы учительского роста (горизонтальной и (или) вертикальной), материальном и нематериальном стимулировании.

 Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя образовательной организации к следующим видам поощрений:

– объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного или муниципального органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;

– награждение нагрудным знаком наставника;

– внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

– материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи);

– присуждения почетного звания «Почетный наставник в сфере образования».

– Образовательная организация имеет право разработать локальный акт: собственное Положение о присуждении корпоративного почетного звания и разработать соответствующее Положение о проведении конкурса на присуждение звания.

## Согласие работника на дополнительную работу за дополнительную плату

В соответствии со статьями 60.2 и 151 Трудового кодекса Российской Федерации

я, \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество работника, занимаемая им должность с названием организации)

даю свое согласие на выполнение с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. в течение установленной продолжительности рабочего дня наряду с работой, определенной трудовым договором от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. Но \_\_\_\_\_ (без освобождения от данной работы), за дополнительную плату в размере \_\_\_\_\_ рублей в месяц, следующей дополнительной работы:

	Дополнительные обязанности	Ожидаемый результат	Объем	Условия	Сроки
.	Систематическая методическая поддержка молодых педагогов (имеющих педагогических стаж менее трех лет) организации (Работодателя).	Преодоление профессиональных затруднений у учителей естественнонаучного цикла при применении методов формирующего оценивания.	3 учителя	Посещение, совместное проектирование и анализ уроков, составление планов самообразования	Учебный год.
.					

«\_\_\_» \_\_\_\_\_

20\_\_ г.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(дата оформления согласия) (подпись и расшифровка подписи работника)

## Согласие работника на закрепление за ним наставника

Настоящим я, \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество работника, занимаемая им должность с названием организации)

\_\_\_\_\_

даю свое согласие на закрепление за мной с «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_\_»  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. в качестве наставника

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество наставника, занимаемая им должность с названием организации)

\_\_\_\_\_

в целях осуществления следующих видов наставничества:

	Дополнительные обязанности	Ожидаемый результат	Условия	Сроки
.	Систематическая методическая поддержка молодых педагогов (имеющих педагогический стаж менее трех лет) организации (Работодателя).	Преодоление профессиональных затруднений при применении методов формирующего оценивания.	Посещение, совместное проектирование и анализ уроков, составление планов самообразования (ИОМ)	Учебный год.
.				

«\_\_\_» \_\_\_\_\_

20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(дата оформления согласия)      \_\_\_\_\_  
(подпись и расшифровка подписи работника)

## Выписка из протокола заседания Педагогического совета организации

---

Дата

номер

Состав Педагогического совета:

Присутствовали:

### Повестка дня:

1. Рассмотрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников.

2. Рассмотрение положения о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников.

### СЛУШАЛИ:

О рассмотрении системы (целевой модели) наставничества педагогических работников

1. \_\_\_\_\_ (ФИО).

О рассмотрении положения о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников.

2. \_\_\_\_\_ (ФИО).

### ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Рекомендовать внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников \_\_\_\_\_

Решение принято: «за» – \_\_\_\_\_, «против» – \_\_\_\_\_, «воздержались» – \_\_\_\_\_

1.2. Принять положение о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников в ....

Решение принято: «за» – \_\_\_\_\_, «против» – \_\_\_\_\_, «воздержались» – \_\_\_\_\_

Председатель Педагогического совета

Секретарь Педагогического совета

ФИО

ФИО

## ПРИКАЗ

Дата

номер

### **О проведении итогового мероприятия в рамках реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников**

В соответствии с Дорожной картой (планом мероприятий) по реализации Положения о системе (целевой модели) наставничества педагогических работников в ....., утвержденного приказом директора от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г № \_\_\_\_

### **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Провести итоговое мероприятие в рамках реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников (дата). Ответственный .....

(должность) (инициалы, фамилия)

2. В рамках мероприятия представить результаты работы наставнических пар/групп.

3. По итогам работы наставнических пар/групп вынести благодарность/вручить благодарственные письма и т.д.:

- (должность) (инициалы, фамилия)

- (должность) (инициалы, фамилия)

Ответственный .....

(должность) (инициалы, фамилия)

4. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор  
фамилия)

(инициалы,



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН  
«ДАГЕСТАНСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
ГБУ ДПО РД «ДИРО»**

367027, г. Махачкала, ул. Генерала Магомедтагирова (Казбекова), 159, тел. 64-60-65, e-mail: [dipkprd@mail.ru](mailto:dipkprd@mail.ru)

---

№ 145-0 от 12.09.2022 г.

**ПРИКАЗ**

**О единой региональной системе  
научно-методического сопровождения  
индивидуального образовательного маршрута педагога**

В целях внедрения персонифицированных моделей повышения профессионального уровня педагогических и управленческих кадров на основе индивидуального образовательного маршрута

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Единую региональную систему научно-методического сопровождения индивидуального образовательного маршрута педагога (приложение №1).
2. Оператором реализации Единой региональной системы научно-методического сопровождения индивидуального образовательного маршрута педагога назначить руководителя ЦНППМ Омарову З.К.
3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой

И.о. ректора

А. Курбанов

**МАКЕТ**  
**индивидуального образовательного маршрута педагога**

**Утверждаю:**  
Ректор ГБУ ДПО РД ДИРО  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

**Согласовано:**  
Руководитель ЦМППМ  
ГБУ ДПО РД ДИРО  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

**Индивидуальный образовательный маршрут педагогического работника №036/НО-22**

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. педагогического работника  
**Учитель начальных классов**  
должность

МБОУ « \_\_\_\_\_ »  
Наименование образовательной организации

**МО « \_\_\_\_\_ район »**  
Наименование муниципалитета

Махачкала-2022

**БЛОК 1. ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ**

Фамилия, Имя, Отчество педагогического работника		
Дата рождения		
Данные об образовании	уровень образования	
	полное наименование образовательной организации	
	направление подготовки /	



	специальность	
	квалификация	
	дата окончания	
Педагогический стаж		
Место работы (полное наименование организации)		
Должность		
Предметная область		
Присвоенная квалификационная категория		
Реквизиты распоряжения Минобрнауки РД об установлении квалификационных категорий педагогическим работникам организаций, осуществляющих образовательную деятельность (дата, номер)		
Дата прохождения диагностики уровня сформированности профессиональных компетенций		
Мобильный телефон		
Адрес электронной почты		

## БЛОК 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

	Грамоты	Дипломы	Эксперт ГИА	Другое
	-	-	-	
	-	-	-	
	-	-	-	

## БЛОК 3. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ за последние 3 года

№	Место прохождения (наименование организац ии, город)	Название программы	Количе ство час ов	Результаты обучени я (№ удостоверения, дата выдачи)
1				
2				

Укажите направления Ваших профессиональных интересов (например):

- активное использование здоровьесберегающих технологий в учебно-воспитательном процессе;
- реализация системно-деятельностного подхода в условиях перехода на обновленный ФГОС НОО.

Сформулируйте свои профессиональные запросы, которых хотели бы достичь в ходе реализации ИОМ (например):

- разработка рабочих программ в соответствии с требованиями обновленных ФГОС в конструкторе рабочих программ;
- новые методики и педагогические технологии организации личностно-ориентированного обучения, с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся;
- современные приемы и методы формирования функциональной грамотности в начальной школе.

Сформулируйте цель, которую Вы планируете достичь при прохождении ИОМ (например):

- внедрение новой системы учебных заданий и учебных ситуаций, ориентированных на формирование функциональной грамотности

#### **БЛОК 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Цель педагогического работника, которую необходимо достигнуть при прохождении ИОМ		<i>Повышение уровня овладения ключевыми профессиональными компетенциями и актуальными образовательными технологиями (например)</i>
Уровень профессиональных дефицитов		
Выявленные дефициты:	коммуникативные	17% (результат выполнения теста входной диагностики - 83%)
	методические	48% (результат выполнения теста входной диагностики - 52%)
	предметные	56% (результат выполнения теста входной диагностики -

		44%)
	психолого-педагогические	32% (результат выполнения теста входной диагностики - 68%)

### БЛОК 5. ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО УСТРАНЕНИЮ ВЫЯВЛЕННЫХ ДЕФИЦИТОВ

Продолжительность прохождения ИОМ:

Начало: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 г.

Окончание: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 г.

\*

Примечание: В дорожную карту могут вноситься в конце каждого месяца изменения с учетом календарей образовательных событий и мероприятий:

- \_\_\_\_\_ ДИРО (диро.рф);
- \_\_\_\_\_ ИСПО РАО (edsoo.ru);
- \_\_\_\_\_ ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» (apkpro.ru);
- \_\_\_\_\_ Российская электронная школа (resh.edu.ru) и т.п.

### Дополнительные профессиональные программы, в том числе из федерального реестра программ ДПО

/п	Название программы	Кол-во часов	Перечень дефицитов, на устранение которых направлена программа ДПО	Срок и прохождения	Отметка о прохождении (дата, реквизиты подтверждающего документа, пр.)

	«Формирование естественно-научной и математической функциональной грамотности обучающихся НОО»	36	1. Недостаточное понимание основ естественно-научной и математической функциональной грамотности. 2. Низкий уровень сформированности цифровых компетенций. 3. Отсутствие навыка разработки заданий, направленных на формирование и развитие естественно-научной и математической функциональной грамотности.		

**Другие формы повышения квалификации на базе организаций ДПО РД, в том числе на базе из перечня организаций, определенных Минпросвещения России для осуществления научно-методического и методического обеспечения образовательной деятельности по реализации ООП в соответствии с ФГОС ОО**

**Примеры:**

Содержание работы (мероприятия) по преодолению дефицитов и профессиональному развитию	Дополнительная информация <i>(при необходимости)</i>	Сроки	Перечень дефицитов, на устранение которых направлена работа	Отметка о прохождении (дата, реквизиты подтверждающего
---	--	-------	---	--

Методический видеоурок « <u>Текстовая деятельность учащихся 4 класса</u> » (edsoo.ru)	(edsoo.ru)	01.04.2022	Средний уровень сформированности интегративных компонентов функциональной грамотности	
Методический видеоурок « <u>Человек - творец культурных ценностей. Из истории письменности</u> » (edsoo.ru)	(edsoo.ru)	08.04.2022г.	Недостаточный уровень сформированности глобальных компетенций как компонента функциональной грамотности	
Вебинар «Читательская грамотность и формирование предметных знаний и умений»	<u>Федеральный методический центр</u> (apipro.ru)	20.04.2022г.	Средний уровень сформированности интегративных компонентов функциональной грамотности	
Методический видеоурок « <u>Русский язык. Начальная школа. Работаем с текстом-описанием</u> » (edsoo.ru)	(edsoo.ru)	25.04.2022г.	Низкий уровень сформированности методических и предметных компетенций учителя НОО	
Методический видеоурок « <u>Формирование метапредметных результатов обучения младших школьников</u> » (edsoo.ru)	(edsoo.ru)	30.04.2022г.	Низкий уровень сформированности методических и предметных компетенций учителя НОО	
РЭШ видеоуроки Русский язык. Раздел 5. Морфология. Раздел 7. Орфография (resh.edu.ru)	(resh.edu.ru)	Май	Низкий уровень сформированности методических и предметных компетенций учителя НОО	
Методический видеоурок «Классификация математических объектов по разным основаниям» (edsoo.ru)	(edsoo.ru)	июнь	Низкий уровень сформированности методических и предметных компетенций	

			учителя НОО	
Вебинар «Особенности реализации ФГОС начального общего образования в фокусе предмета «Окружающий мир»	<u>Федеральный методический центр (apipro.ru)</u>	01.06.2022г.	Низкий уровень сформированности методических и предметных компетенций учителя НОО	
Методический семинар «Обновленный ФГОС. Конструктор рабочих программ»	ЦНППМ ДИРО	13.06.2022г.	Низкий уровень сформированности цифровых и методических компетенций.	
Семинар «Профилактика и коррекция деструктивного поведения детей и подростков в образовательных организациях»	ЦНППМ ДИРО	09.06.2022г	Низкий уровень психолого-педагогических компетенций	
Яндекс.Учебник. Конфликты и травля в школьной среде. <a href="https://yandex.ru/promo/education/course/konflikty-i-travlya-v-shkolnoj-srede">https://yandex.ru/promo/education/course/konflikty-i-travlya-v-shkolnoj-srede</a>	Бесплатный онлайн-курс на 16 часов	июнь	Низкий уровень психолого-педагогических компетенций	
РЭШ видеоуроки <u>Окружающий мир. Раздел 8. Чему учит экономика (resh.edu.ru)</u>	(resh.edu.ru)	июль	Недостаточное понимание основ естественно-научной функциональной грамотности.	
Яндекс.Учебник. Современное образовательное пространство и управление классом <a href="https://teacher.yandex.ru/posts/sovremennoe-obrazovatelnoe-prostranstvo-i-upravlenie-klassom">https://teacher.yandex.ru/posts/sovremennoe-obrazovatelnoe-prostranstvo-i-upravlenie-klassom</a>	Бесплатный онлайн-курс на 16 часов	сентябрь	Низкий уровень психолого-педагогических компетенций	
РЭШ видеоуроки <u>Окружающий мир. Раздел 12. Страницы истории отечества (resh.edu.ru)</u>	(resh.edu.ru)	сентябрь	Недостаточное понимание основ естественно-научной функциональной грамотности.	
РЭШ видеоуроки <u>Математика. Раздел 2. Числа и величины (resh.edu.ru)</u>	(resh.edu.ru)	октябрь	Недостаточное понимание основ математической функциональной грамотности.	
Едина коллекция цифровых образовательных ресурсов. Изучение раздела «Методическая поддержка»,	<a href="http://school-collection.edu.ru/catalog/">http://school-collection.edu.ru/catalog/</a>	ноябрь - декабрь	Низкий уровень сформированности	

цифровых ресурсов к учебным материалам			цифровых и методических компетенций.	
--	--	--	--------------------------------------	--

Дата следующей диагностики  
 Дата разработки индивидуального  
 образовательного маршрута

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Координатор ИОМП от МО  
 (приказ МО о назначении координатора) *подпись*

\_\_\_\_\_

Педагогический работник  
*подпись*

\_\_\_\_\_

**БЛОК 6. МЕТОДИЧЕСКИЙ АУДИТ.  
 САМОРЕФЛЕКСИЯ ПО ИТОГАМ ПРОХОЖДЕНИЯ ИОМ.  
 ОТЧЕТНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ (ФОРМА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПЕДАГОГОМ)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Педагогический работник  
*подпись*

\_\_\_\_\_



Координатор ИОМП от МО

*подпись*

Тьютор/специалист ЦНППМ

*подпись*



УТВЕРЖДЕНО  
приказом ГБУ ДПО РД «ДИРО»  
от «12.» 09. 2022 г. № 145-О

## **ПОЛОЖЕНИЕ**

### **о порядке и формах диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Республики Дагестан с возможностью получения индивидуального плана**

#### **1. Общие положения**

1.1. Положение о порядке и формах диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций Республики Дагестан с возможностью получения индивидуального плана (далее Положение) разработано в соответствии с Единой федеральной системой научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в целях формирования согласованных подходов к обеспечению персонифицированного повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров на основе выявленных профессиональных дефицитов.

1.2. Под единой федеральной системой научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее ЕФС) понимается совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой, но при этом относительно самостоятельных субъектов научно-методической деятельности федерального, регионального и муниципального уровней, обеспечивающих сопровождение педагогов и управленческих кадров в повышении квалификации, переподготовке, в том числе с учетом выявления профессиональных дефицитов и построения на их основе индивидуальных маршрутов непрерывного развития профессионального мастерства, а также использования стажировочных площадок, сетевых форм взаимодействия и внедрения механизмов наставничества.

1.3. Структурными элементами ЕФС являются:

– федеральный координатор (ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России»), осуществляющий функции Федерального центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, являющийся оператором деятельности региональной сети дополнительного профессионального образования, разрабатывающим показатели

эффективности их работы, оказывающим методическую, организационную и содержательную поддержку, проводящим мониторинг результатов их деятельности;

- федеральные центры научно-методического сопровождения педагогических работников, осуществляющие функции по разработке, апробации и внедрению концептуальных положений и моделей опережающего профессионального развития современного педагога в сетевом формате;

- подходов к совершенствованию региональных систем научно-методического сопровождения педагогов с учетом специфики регионов;

- вариативных моделей непрерывного педагогического образования, включая среднее профессиональное и дополнительное профессиональное образование, в сетевом формате;

- моделей выявления, отбора и сопровождения педагогически одаренной молодежи; диагностических комплексов профессиональных компетенций педагогов;

- центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее ЦНППМ ДИРО), выступающий координатором региональной инфраструктуры системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;

- региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее РС НМС) совокупность региональных организаций, имеющих соответствующую лицензию, а также лица, ответственные за организацию методической (научно-методической) работы в образовательных организациях, региональный орган исполнительной власти, осуществляющий государственное управление в сфере образования – Министерство образования и науки Республики Дагестан;

- региональные учебно-методические объединения, методические советы, муниципальные методические службы, иные общественно-профессиональные объединения, ассоциации, комиссии, советы.

1.4. Нормативными правовыми основаниями проведения диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образования (далее – диагностика профессиональных дефицитов) являются:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

- распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста»;

- паспорт федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование»;

- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»»;
- Положение о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров Республики Дагестан;
- Стратегия научно-методического сопровождения педагогических и управленческих кадров «Возобновляемое образование» на 2022-2024гг.

## **2. Направления и формы диагностики профессиональных дефицитов**

2.1. Направления диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников обусловлены нормативно закреплённым перечнем профессиональных компетенций: предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных, которые связаны с трудовыми функциями профессионального стандарта «Педагог».

2.2. Направления диагностики профессиональных дефицитов управленческих кадров обусловлены закреплёнными должностными обязанностями, связанными с управлением процессами, ресурсами, кадрами, результатами и требованиями в области управления информацией.

2.3. Формы диагностики профессиональных дефицитов, устанавливаемые в ДИРО:

- диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур;
- самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности;
- диагностика профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности – образовательных результатов обучающихся/воспитанников;
- диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности.

2.4. Диагностика профессиональных дефицитов основывается на вариативном, уровневом и комплексном подходах:

- вариативный подход проявляется в применении имеющих разные основания форм диагностики профессиональных компетенций;
- уровневый подход предполагает выявление разных уровней (минимальный, средний, высокий) профессиональных дефицитов;
- комплексный подход проявляется в одновременном применении разных форм диагностики.

### **3. Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур**

3.1. Диагностика производится посредством выполнения диагностической работы с использованием стандартизированного инструментария, спроектированного:

- для педагогических работников по блокам профессиональных компетенций (предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных);
- для управленческих кадров по функциональным блокам управления (процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией).

3.2. Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур может осуществляться как отдельное диагностическое мероприятие, так и в рамках входного/итогового тестирования при обучении по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации (далее ДПП ПК). Тематика ДПП ПК определяет направленность диагностических заданий входного/итогового тестирования.

3.3. Каждый блок диагностических заданий должен содержать тестовые задания различных видов (выбор одного ответа или нескольких, установление соответствия или последовательности, формулировка краткого/развернутого ответа).

3.4. Диагностика профессиональных дефицитов осуществляется на основе уровневого подхода и позволяет выявить несколько уровней профессиональных дефицитов: высокий, средний, низкий.

3.4.1. Применительно к предметным компетенциям педагогических работников:

- Высокий уровень дефицита свидетельствует о слабой предметной подготовке учителя, которая позволяет выполнять задания преимущественно базового уровня сложности. Высокий уровень дефицита методических, психолого-педагогических, коммуникативных компетенций означает неумение решать стандартные профессиональные задачи.
- Средний уровень свидетельствуют о недостаточной предметной подготовке учителя, которая позволяет выполнять задания базового и частично продвинутого уровня сложности. Средний – неумение решать профессиональные задачи в новых условиях.
- Низкий уровень свидетельствует о достаточной предметной подготовке учителя, которая обеспечивает выполнение заданий всех уровней сложности.
- Минимальный – умение решать профессиональные задачи в нестандартных ситуациях.

### 3.4.2. Применительно к управленческим кадрам:

- высокий уровень дефицита управленческих компетенций означает неумение решать стандартные управленческие задачи,
- средний – неумение решать управленческие задачи в новых условиях,
- минимальный – неумение решать управленческие задачи в нестандартных ситуациях.

В таблице представлены рекомендации к определению уровней профессиональных дефицитов и способам их восполнения (на примере предметных дефицитов).

Результативность диагностики	Дефицитарный уровень	Рекомендации по способам восполнения предметных дефицитов
менее 60% выполнения диагностических заданий	Высокий	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана
61-80% выполнения диагностических заданий	Средний	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана или повышение квалификации по предметным программам
81-100% выполнения диагностических заданий	Минимальный или отсутствие дефицита	Профессиональное развитие в области предметных компетенций на основе неформального и информального образования

3.5. Инструментарием диагностики профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур являются тесты с заданиями закрытого и открытого типа. Тестирование является приоритетной процедурой диагностики, поскольку позволяет получить объективные данные о профессиональных дефицитах.

### 3.6. Особенности требований к тестовым заданиям закрытого типа

3.6.1. Типы заданий: задания с выбором одного правильного ответа, задания с множественным выбором, задания на установление соответствия, задания на установление последовательности (порядка).

Требования к содержанию заданий теста:

- краткая, ясная и однозначная формулировка заданий, которую разработчик и участник диагностики трактуют одинаково;
- исключение качественных характеристик (эффективно, оптимально, достаточно и т. п.) или пояснение их через количественные характеристики;
- недопустимость использования слов-подсказок в тексте заданий и вариантах ответов;
- ответ на отдельное задание не должен быть подсказкой к другим заданиям теста;
- одинаковая привлекательность для выбора всего меню ответов;

- проектирование вариантов ответа по одному основанию (например, если один вариант ответа является конкретным, частным случаем, то и другие должны быть конкретными, а не общими случаями).

### 3.6.2. Уровни сложности заданий теста:

- первый уровень направлен на выявление знаний;
- второй уровень направлен на выявление умений применять знания в типичных ситуациях;
- третий уровень направлен на выявление умений применять знания в нестандартных ситуациях.

Для обеспечения вариативности теста рекомендуется:

- включать в тест 4 параллельных варианта;
- не использовать идентичные задания в параллельных вариантах;
- использовать не менее трех разных форм заданий в каждом варианте теста;
- следовать принципу фасетных (однотипных) заданий в параллельных вариантах.

### 3.6.3. Рекомендации по количеству заданий и вариантов теста:

- количество вариантов ответа с выбором одного правильного ответа – не менее 4 вариантов ответа;
- количество вариантов ответа с выбором всех верных ответов – 4-7 вариантов ответа;
- количество вариантов ответа в заданиях на установление последовательности – 4-7 вариантов ответа.

## 3.7. Особенности требований к тестовым заданиям открытого типа

К заданиям открытого типа относятся два вида: задания-дополнения и задания свободного изложения. Ответ на задания-дополнения (задания с кратким ответом) не должен превышать 2-3 слов, чаще всего такой ответ составляет одно слово, число, символ. Эти ограничения обеспечивают однозначность оценивания.

Рекомендации по проектированию заданий-дополнений:

- каждое задание должно быть нацелено на конкретное дополнение, место для которого обозначается (например, прочерком или точками);
- текст задания должен содержать минимальное количество информации, необходимое для его правильного выполнения.

Для выполнения заданий свободного изложения тестируемому необходимо сформулировать и записать развернутый ответ. Задания свободного изложения требуют экспертного оценивания. В структуру заданий свободного изложения рекомендуется включать стимульную часть (в виде текста, рисунка, графика, таблицы, схемы), которая содержит учебную информацию для ответа на несколько вопросов.

Задания свободного изложения направлены на выявление действий тестируемого в разных профессиональных ситуациях:

- для педагогических работников: при планировании и проведении учебных занятий, формировании мотивации к обучению, организации учебной деятельности, оценивании учебных достижений, применении цифровых инструментов при обучении, взаимодействии с обучающимися, самопрезентации;

– для управленческих кадров: при планировании работы образовательной организации, реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов, подборе и расстановке кадров, обеспечении качества образования, создании материально-технической базы, обеспечении цифровизации образовательного процесса, защиты персональных данных, открытости и доступности информации.

#### **4. Самодиагностика профессиональных проблем/дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности**

4.1. Универсальным инструментом для самодиагностики профессиональных дефицитов является анкета/чек-лист, обеспечивающий структурированный сбор первичных количественных данных (статистики). Основа для структурирования – функциональные блоки профессиональной деятельности, определяемые трудовыми функциями/должностными обязанностями диагностируемого.

Рекомендуется включать в анкету/чек-лист:

- для педагогического работника вопросы по блокам – предметный, методический, психолого-педагогический, коммуникативный;
- для руководящих кадров вопросы по блокам – процессы, ресурсы, кадры, результаты, информация.

Рекомендации по составлению анкет/чек-листов:

Вопросы анкеты делятся на закрытые (на основе выбора из готового меню), полузакрытые (меню предусматривает возможность самостоятельного ответа), открытые (предполагается свободное формулирование ответа);

- количество развернутых ответов по существу задаваемых открытых вопросов позволяет составить представление о глубине рефлексии профессиональных дефицитов педагогическими работниками/управленческими кадрами;
- вопросы должны быть сформулированы четко, ясно, исключать двусмысленность и разночтения;
- вопросы следует располагать исходя из принципа – от простого к сложному, от общего к частному.

#### **5. Диагностика профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности**

5.1. Оценка результатов профессиональной деятельности педагогического работника осуществляется на основании экспертного анализа его результатов в области обучения, воспитания, развития обучающихся.

5.2. Оценка результатов деятельности управленческих кадров осуществляется органом, выполняющим функции и полномочия учредителя образовательной организации, в том числе в рамках аттестационных процедур на соответствие занимаемой должности.

#### **6. Диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической деятельности педагогических работников.**

6.1. Диагностика может проводиться в форме обсуждения открытых мероприятий: открытых уроков; выступлений в профессиональных аудиториях; участия в профессиональных конкурсах и др. Основанием для экспертной оценки может служить чек-лист.

6.2. Диагностика профессиональных дефицитов управленческих кадров может производиться по итогам экспертной оценки в рамках аттестационных процедур на соответствие занимаемой должности.

## **7. Порядок диагностики профессиональных дефицитов**

7.1. Порядок диагностики профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур

7.1.1 Участие в диагностике профессиональных дефицитов – добровольное, осуществляется на основании личного заявления.

7.1.2. Оператором диагностики может выступать ЦНППМ или одна из организаций, реализующих дополнительное профессиональное образование. Оператор диагностики профессиональных дефицитов назначается региональным органом исполнительной власти, осуществляющим государственное управление в сфере образования.

7.1.3. Функции оператора диагностики профессиональных дефицитов:

- создание комиссий по разработке диагностических материалов, варианты диагностических заданий, критерии их оценивания, критерии определения уровней профессиональных дефицитов;
- определение сроков, места проведения диагностики, порядка подачи заявлений об участии в диагностике, условий хранения диагностических материалов, информирование участников;
- создание региональных комиссий (далее РК), участвующих в процедуре диагностики, включая председателей и заместителей председателей, экспертов и специалистов, привлекаемых к процедуре диагностики;
- определение порядка проверки диагностических работ;
- создание конфликтных комиссий, определение порядка подачи и рассмотрения апелляций по вопросам нарушения порядка, несогласия с выставленными баллами.

Процедура диагностики:

Для каждого участника диагностики организуется отдельное рабочее место.

В день проведения диагностики в ППД присутствуют руководитель и организаторы диагностики, не менее одного члена РК, технический специалист по работе с аппаратным и программным обеспечением.

Пакет диагностических материалов для каждого участника диагностики включает диагностические задания, бланки регистрации, бланки ответов на задания.

Проверка диагностических работ представляет собой проверку ответов на задания открытого типа экспертами РК.

При диагностике профессиональных дефицитов в рамках курсов повышения квалификации содержание диагностических материалов определяется тематикой курсов.



Рекомендуется проводить входную диагностику в начале обучения, итоговую – в конце. Данный вид диагностики может быть проведен с использованием бланковой технологии или в электронном виде (из личного кабинета слушателя курсов).

#### 7.2. Порядок самодиагностики профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности

Данную диагностику рекомендуется проводить в рамках обучения по ДПП ПК на добровольной основе и без ограничения по времени, что позволяет получить максимально достоверные данные. Содержание диагностических материалов определяется целью диагностики. Самодиагностика может быть проведена как с помощью бланковой технологии, так и в дистанционном режиме.

#### 7.3. Порядок диагностики профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности

Для педагогических кадров данный порядок включает:

- а) анализ результатов независимых диагностик обучающихся, результатов стандартизированных оценочных процедур в рамках внутренней системы оценки качества образования, портфолио обучающихся, динамики личностных результатов педагогов;
- б) установление корреляции между результатами анализа и профессиональными дефицитами (предметными, методическими, психолого-педагогическими, коммуникативными).

Для управленческих кадров данный порядок включает:

- а) анализ динамики объективных результатов деятельности образовательной организации;
- б) установление корреляции между результатами анализа и профессиональными дефицитами руководителей образовательных организаций.

#### 7.4. Порядок диагностики профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности:

Включает участие диагностируемого в открытом мероприятии, его анализ и подготовку заключения о выявленных профессиональных дефицитах.

Процедуры самодиагностики профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности, диагностики профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности, диагностики профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/ управленческой) деятельности не имеют строгой периодичности.

Результаты этих процедур, в сочетании с результатами диагностики профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур, являются основанием для формирования комплексного дефицитарного профиля работника, на основании которого может строиться индивидуальный план профессионального развития– индивидуальный образовательный маршрут.





## ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН ЧЕК-ЛИСТ

Район, наименование образовательной организации \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество директора \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество куратора ОО по наставнической деятельности \_\_\_\_\_

телефон \_\_\_\_\_

адрес электронной почты \_\_\_\_\_

ЭТАП /РАЗДЕЛ	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	ОТМЕТКА о ВЫПОЛНЕНИИ	ПРИМЕЧАНИЕ
<b>Подготовительный</b>	Принятие Положения о наставничестве в образовательной организации		Указать дату принятия Положения и электронную ссылку на данный документ
	Приказ о назначении куратора/ответственного за реализацию наставнической деятельности в образовательной организации		Указать дату издания приказа и электронную ссылку на данный документ
	Создание на сайте образовательной организации раздела «Наставничество»		Указать электронную ссылку на сайте ОО
	Составление списка наставляемых с определением тематики совместной деятельности с наставником (на основе профессиональных дефицитов) – п.2 Чек-листа		
	Подбор и закрепление наставников за наставляемым		
	Назначение наставников приказом руководителя образовательной организации		Указать дату издания приказа и электронную ссылку на данный документ
	Формирование и утверждение дорожной карты внедрения ЦМН (целевой модели наставничества) в образовательной организации)		Указать дату принятия дорожной карты и электронную ссылку на данный документ

	Диагностический	Выявление первоначального уровня профессионализма педагогов школы (выявление индивидуальных потребностей педагогов): анализ документов; анкетирование; собеседование; наблюдение в процессе педагогической деятельности и др.		
	Проектно-творческий	Проектирование Индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) педагога		Указать количество педагогов
		Наполнение ИОМ ресурсами (выбор курсов, семинаров, форм участия в методической работе ОО, индивидуальных и групповых консультаций по проблеме профессиональных затруднений педагога)		
		Оформление, визуализация (карта, программа, план, маршрутный лист реализации ИОМ и др.)		
		Разработка механизмов стимулирования наставнической деятельности на уровне образовательной организации (материальное и нематериальное стимулирование)		Перечислить механизмы стимулирования
	Реализационный	Реализация ЦМН в образовательной организации:		
		- Количество созданных наставнических пар/групп с указанием количества наставляемых педагогов		
		- Консультирование наставников по вопросам планирования и организации наставничества		
		- Отслеживание динамики деятельности наставнических пар/групп		Указать форму отслеживания
	Рефлексивно-аналитический	Анализ наставником эффективности наставнической деятельности	Июль 2023 (до 10.07)	
		Определение формата предъявления результата продвижения педагога-наставляемого по ИОМ		
		Обобщение опыта лучших практик наставничества. Привлечение внимания общественности к благородной миссии наставничества. Поощрение и награждение лучших наставников		Указать формы и способы стимулирования, количество поощренных наставников

\*Заполненный Чек-лист в электронном формате направить на электронную почту [NastavnikRMC@cpmrd.ru](mailto:NastavnikRMC@cpmrd.ru)  
в срок до **15 января 2023 года**