

Методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации основных и дополнительных общеобразовательных программ и образовательных программ среднего профессионального образования в Республике Башкортостан

Настоящие методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества (далее система 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 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 позволяют руководящим и административным работникам образовательных организаций:

использовать необходимое нормативное правовое и разработать организационно-правовое обеспечение для внедрения системы 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 основе методических рекомендаций образовательные организации могут разрабатывать собственные рекомендации, положения, программы по организации и развитию системы наставничества педагогических работников.

1.1. Нормативное правовое и организационно-методическое обеспечение реализации системы наставничества в рамках образовательной организации

1.1.1. Локальные нормативные правовые акты, обеспечивающие реализацию системы наставничества

Реализация системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях включает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации в сфере наставничества.

Основные нормативные правовые акты

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).

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

1.1.2. Организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение реализации системы наставничества

Организационно-методическое обеспечение реализации системы 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 программе дополнительного профессионального образования «Наставничество педагогических работников в образовательной организации»;

разработка материалов анкетирования для оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений и дефицитов педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов);

разработка методических материалов для наставника и наставляемого;

разработка планов участия в инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность; 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);

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.

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий, в котором 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, здоровье сбережение 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.

При реализации персонализированной программы наставничества на определенном ее этапе может произойти смена ролей между наставником и наставляемым. В этом случае персонализированная программа наставничества корректируется и дополняется либо разрабатывается новая персонализированная программа наставничества.

Информационно-методическое обеспечение системы наставничества реализуется с помощью:

официального сайта образовательной организации; муниципальной сетевой платформы, пополнения баз наставников и наставляемых; 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 наставничества в образовательных организациях

2.1. Основные этапы внедрения (применения) системы наставничества педагогических работников в образовательной организации

Внедрение (применение) системы наставничества разделяется на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный.

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

Крайне важно информирование педагогического коллектива о подготовке к внедрению системы 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. Разрабатывается 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 дефицитов 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 наставничества, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта И-НОВЫХ задач, запросов от наставляемых.

Мониторинг внедрения (применения) понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения системы 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 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 образовательной организации. Запрос на наставничество педагогических работников обновляется ежегодно. Наставников выбирают из числа:

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

- 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 педагогу, с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности); знакомить молодого (начинающего) педагога с образовательной организацией, 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.

Наставник имеет право:

■ привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией программ наставничества;

■ участвовать в обсуждении вопросов, связанных с наставничеством;

■ выбирать формы и методы контроля деятельности наставляемого и своевременности выполнения заданий, проектов, определенных индивидуальным планом;

■ требовать выполнения наставляемым индивидуального плана;

■ принимать участие в оценке профессиональных достижений наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;

■ принимать участие в оценке качества реализованных программ наставничества, в оценке соответствия условий организации программ наставничества требованиям и принципам региональной программы наставничества и эффективности внедрения региональной программы;

■ обращаться к куратору с предложениями по внесению изменений и дополнений в документацию и инструменты осуществления программ наставничества;

■ обращаться к куратору за организационно-методической поддержкой;

■ обращаться к руководителю с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причинам личного характера или успешного выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество мероприятий индивидуального плана развития.

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.);

■ участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия;

■ 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.); рекомендовать участие наставляемого в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.

Наставник обязан:

■ помогать разрабатывать индивидуальный план развития наставляемого, своевременно и оперативно вносить в него коррективы, контролировать его выполнение, оценивать фактический результат осуществления запланированных мероприятий;

■ в соответствии с утверждённой программой наставничества лично встречаться с наставляемым для осуществления мероприятий, контроля степени их выполнения, обсуждения,

и (при необходимости) коррекции индивидуального плана, выбора методов наставнической деятельности;

выявлять и совместно устранять допущенные ошибки в деятельности наставляемого в рамках мероприятий индивидуального плана;

передавать наставляемому накопленный опыт, обучать наиболее рациональным приемам и современным методам работы или поведения;

оказывать наставляемому помощь и поддержку в освоении (совершенствовании) профессиональных компетенций;

личным примером развивать положительные профессиональные качества наставляемого, при необходимости мягко и корректно корректировать его поведение; принимать участие в мероприятиях, организуемых для наставников.

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 ТТ-программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т.д.;

педагогов, находящихся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости; 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.

Наставляемый имеет право:

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; пользоваться имеющейся нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию индивидуального плана;

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

- в индивидуальном порядке запрашивать интересующую информацию;

- принимать участие в оценке качества реализованных программ наставничества, в оценке соответствия условий организации программ наставничества требованиям и принципам региональной программы наставничества и эффективности внедрения этой программы; обращаться к куратору и руководителю образовательной организации с ходатайством о замене наставника.

- Обязанности наставляемого:

изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. ЛФ 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 дефициты; проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;

учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним;

выполнять задания, определенные в индивидуальном плане, в установленные сроки и периодически обсуждать с наставником вопросы, связанные с выполнением индивидуального плана;

совместно с наставником развивать дефицитные компетенции, выявлять и устранять допущенные ошибки;

выполнять указания и рекомендации наставника, связанные с выполнением индивидуального плана, учиться у него практическому решению поставленных задач, формировать поведенческие навыки;

отчитываться перед наставником (в части выполнения касающихся его мероприятий индивидуального плана);

сообщать наставнику о трудностях, возникших в связи с исполнением определенных пунктов индивидуального плана;

проявлять дисциплинированность, организованность и ответственное отношение ко всем видам деятельности в рамках программы наставничества;

принимать участие в мероприятиях, организованных для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, в соответствии с программой наставничества.

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», «педагог вуза/ссуза – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций среднего профессионального и дополнительного образования (далее – СПО и ДО)».

Представленные ниже формы наставничества могут стать эффективной образовательной средой для качественной реализации:

региональной кадровой политики; организационного перехода к системе персонифицированного профессионального и личностного самоопределения, творческой самореализации индивида по индивидуальным траекториям развития; непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников;

развития человеческого капитала и потенциала молодежи Республики Башкортостан.

Региональный центр наставничества создаёт комплекс условий и программ для внедрения и развитию формы наставничества в разных вариациях ролевых моделей, установленных данными Методическими рекомендациями.

Вариации ролевых моделей различаются в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей задач образовательной организации и ресурсов наставников,

3.1.1. Форма наставничества «педагог--педагог»

Форма наставничества «педагог педагог» применяется во всех образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования. В рамках этой формы одной из основных задач наставничества является успешное закрепление молодого (начинающего) педагога на месте работы или в должности педагога, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации.

В такой форме наставничества, как «педагог- педагог», возможны следующие ролевые модели.

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, и модель коуча, когда на первый план выводит не столько перечень необходимых для освоения компетенций и предметных знаний, сколько воодушевляющий и вдохновляющий пример успешного наставника.

Формами и методами организации работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, собеседования, тренингам, 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 и стремится к дальнейшему профессиональному росту.

2. Взаимодействие «лидер педагогического сообщества педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации». Здесь на первый план выходит конкретная психозоциональная и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин (закомплексованности, неуверенности, мнительности и т.д.) 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. Главное направление наставнической деятельности — профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических талантов 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 представителю «старой школы» 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, комплекс неполноценности или произойдет уход опытного педагога из сферы образования. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве как мудрого и взвешенного квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в образовательной организации, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника или даже наставника наставников на муниципальном уровне.

4. Взаимодействие «опытный предметник — неопытный предметник». 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 сдаче ОГЭ/ЕГЭ по предмету (для общеобразовательных организаций). В случае успеха наставнической деятельности наставляемый сможет сосредоточиться на развитии олимпиадного движения в образовательной организации, муниципальном образовании, республике, на подготовке старшеклассников к сдаче ОГЭ/ЕГЭ по предмету (в общеобразовательных организациях); 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, среднего профессионального и дополнительного образования.

Руководитель образовательной организации как представитель работодателя осуществляет общее руководство и координацию внедрения (применения) системы наставничества (при участии совета наставников и куратора реализации персонализированных программ наставничества), другие необходимые действия и функции по построению, внедрению и эффективному функционированию системы 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 внедрения (применения) системы наставничества; 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 образовательной организации и педагогов социокультурном окружении, повышение престижа профессии педагога:

восполнение предметных, психолого-педагогических, методологических дефицитов у педагогов.

3. 1.3. Форма наставничества «работодатель — студент педагогического вуза/ссуза»

Данная форма наставничества в наибольшей степени применима для общеобразовательных организаций, отчасти — для образовательных организаций систем среднего профессионального и дополнительного образования.

В форме наставничества «работодатель студент педагогического вуза/ссуза» речь идет о будущем педагоге, а в данный момент — студенте педагогического вуза или организации среднего профессионального образования, который проходит педагогическую практику в образовательной организации или трудоустроился в ней. Нередки случаи, когда на практику приходит студент — выпускник данной организации с намерением вернуться в нее уже в качестве дипломированного педагога. В данной ситуации у работодателя⁵ появляется возможность осуществления наставничества в отношении будущего коллеги. Для этого необходимо совместно с педагогическим вузом или организацией среднего профессионального образования (руководством и руководителем практики) разработать индивидуальную программу прохождения практики студента, в которой будут учтены следующие моменты.

Студент параллельно с теоретической частью преподавания предмета в вузе/ссузе постигает на практике методику преподавания соответствующих тем в образовательной организации путем регулярной подготовки и проведения фрагментов урока/занятия, который ведет опытный педагог и/или педагог наставник, а также знакомится с нормативной правовой базой в сфере наставничества, с ФГОС НОС), ФГОС ОО, ФГОС СОС), основной образовательной программой школы, содержанием образовательных программ образовательных организаций среднего профессионального образования и дополнительного образования, содержанием, методикой и технологиями преподавания предметов в продуктивно-деятельностной форме. Такой подход более эффективен, чем подготовка и проведение 2-3 «зачетных» уроков, т. к. позволит многократно отработать действия студента-практиканта на всех этапах урока/занятия, на различных типах и видах уроков, в том числе инновационных.

Студент участвует в подготовке и проведении различных мероприятий внеурочной и воспитательной деятельности под руководством опытного педагога предметника, классного руководителя, знакомится с содержанием, методикой и технологиями проведения

факультативов, элективных курсов, классных часов, родительских собраний, экскурсий, с демонстрационными версиями подготовки к ВПР, СГЭ и ЕГЭ и составлением связанных с этой деятельностью необходимых методических документов (планы внеурочной деятельности, воспитательной деятельности, формы заполнения работ для сдачи ОГЭ и ЕГЭ и т.д.).

Студент осваивает практическую часть предметов общепедагогического цикла (общая и возрастная педагогика, психология, методика преподавания предметов и т.д.) в форме проектов, исследований, написания курсовых и контрольных работ, поиска и обработки статистических, аналитических,

Рекомендуется заключить договор о сотрудничестве с вузом и/или ссузом.

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

⁶ Согласно федеральному закону от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации», ст. 46, 11.3 «Лица, обучающиеся по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки «Образование и педагогические науки» и успешно прошедшие промежуточную аттестацию не менее чем за три года обучения, допускаются к занятию педагогической деятельностью по основным общеобразовательным программам». Таким образом, студенты старших курсов могут заниматься педагогической деятельностью в образовательных организациях. По ОТНОШЕНИЮ к ним в наставничестве можно применять синергию форм «работодатель—студент» и «педагог—педагог» с учетом возрастных, социально-личностных и психологических особенностей наставляемых, их профессиональных потребностей и специфики андрагогических задач. диагностических и прочих данных на материалах той образовательной организации, в которой он проходит педагогическую практику.

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

Такой подход позволит студенту на практике ознакомиться с основными тенденциями развития российского образования, направлениями работы школы, организаций среднего профессионального и дополнительного образования, вступая в тесные контакты с работодателем в целом, во взаимодействии со многими членами педагогического коллектива (с административными работниками, педагогами-предметниками, классными руководителями, педагогами дополнительного образования, социальными педагогами, мастерами производственного обучения), с обучающимися образовательной организации и их родителями.

Будет способствовать укреплению связей между педагогическим вузом/ссузом и образовательной организацией общего, среднего профессионального и дополнительного образования. Он сделает педагогическую практику более ориентированной на нужды работодателя, оптимизирует сроки наставничества путем перенесения части наставнической работы с последиplomного на преддипломный период становления молодого педагога. Этот подход также усилит мотивацию студента на самоопределение в педагогической профессии, желание после окончания вуза/ссуза прийти работать в данную образовательную организацию, ускорит в дальнейшем процесс профессиональной адаптации.

3. 1.4. Форма наставничества «педагог вуза/ссуза — молодой педагог образовательной организации»

Форма наставничества «педагог вуза/ссуза молодой педагог образовательной организации» пока относительно редко применяется в наставнической деятельности. Как правило, выпускник педагогического, технического, художественно-графического, музыкального вуза или ссуза, получив диплом о высшем или среднем специальном образовании и попадая в систему образовательных организаций, прекращает связь с «alma-mater», сохраняя лишь отдельные личные контакты. В дальнейшем адаптация молодого педагога к профессиональной деятельности, сопровождение в профессиональном становлении и помощь в подготовке к прохождению аттестационных процедур ложатся на плечи работодателя — образовательной организации. Такая форма наставничества, как «педагог вуза/ссуза молодой педагог образовательной организации», призвана повысить ответственность ссузов и вузов за качество подготовки молодых специалистов для работы в системе образования.

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

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

С одной стороны, такая форма наставничества дает возможность вчерашнему студенту чувствовать доброжелательную поддержку своих педагогов из вуза/ссуза, которые разделяют с ним ответственность за те профессиональные компетенции, которые удалось (или не удалось) сформировать за годы базового профессионального обучения.

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

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

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

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

3. 1.5. Форма наставничества «социальный партнер — педагог образовательной организации»

Эта форма наставничества в наибольшей степени применима в системе среднего профессионального и системе дополнительного образования, хотя ее потенциал будет также востребован и в общеобразовательной организации.

Так, например, для педагогов образовательных организаций среднего профессионального образования (преподающих как общеобразовательные предметы, так и

специальные предметы) в качестве социальных партнеров и потенциальных наставников могут выступать:

профессорско-преподавательский состав вузов того же ведомственного подчинения для преподавателей общеобразовательных предметов, для педагогов дополнительного образования, ведущих кружки робототехники, ITкубы, кванториумы и т.д., для педагогов-психологов, педагогов-логопедов, педагогов-дефектологов, реализующих программы обучения для детей с ограниченными возможностями здоровья; специалисты и инженерно-технические работники учреждений, предприятий, организаций, в которых студенты проходят производственную практику — для старших мастеров, мастеров производственного обучения, руководителей производственной практики студентов;

специалисты структурных подразделений управлений силовых ведомств (Министерства 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, Российского движения школьников, молодежного объединения «Юнармия», некоммерческой организации «Союз «Молодые профессионалы», которая представляет Россию в международной организации World Skills International (WSI) и др.) — для педагогов организаторов).

Для педагогов образовательных организаций дополнительного образования 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, Российское движение школьников, молодежное объединение «Юнармия» — для методистов, педагогов-библиотекарей, руководителей детских общественных объединений, старших вожатых, педагогов-организаторов); тренерский состав ведущих спортивных клубов — для инструкторов по физической культуре, тренеров-преподавателей, руководителей кружков и секций спортивной направленности; специалисты кванториумов, IT-кубов, 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.

3. 1.6. Результаты применения разнообразных форм наставничества

Реализация любых форм наставничества педагогов или будущих педагогов (студентов педагогических вузов и ссузов) — «педагог — педагог», «руководитель образовательной организации — педагог», «работодатель — студент», «педагог вуза/ссуза») и др. — способна привести к следующим результатам:

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

укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного творческого и педагогического потенциала работников всех категорий; улучшение психологического климата в образовательной организации; повышение уровня удовлетворенности собственной работой и

улучшение психоэмоционального состояния специалистов; рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательной организации; качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых; сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами; повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т. д., широкое участие педагогических работников в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства); упрочение связей педагогических и прочих вузов/ссузов со школой и иными образовательными организациями; рост числа педагогов, сумевших преодолеть профессиональное выгорание, устранивших профессиональные и личностные дефициты, 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.

Групповое наставничество — 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 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 ней. 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. Порядок организации системы наставничества в образовательной организации

4.1 Локальным актом образовательной организации утверждается внедрение программы наставничества на ее уровне, определяющий:

- основания для внедрения программы наставничества в образовательной организации;
- сроки внедрения программы наставничества в образовательной организации;
- назначение ответственных за внедрение и реализацию программы наставничества в образовательной организации с описанием обязанностей;
- назначение ответственных за материально-техническое обеспечение программы наставничества в организации, сроки проведения мониторинга эффективности программы наставничества;
- планируемые результаты внедрения программы наставничества в образовательной организации;
- утверждение положения о программе наставничества в образовательной организации; утверждение дорожной карты внедрения программы наставничества.

Положение о программе наставничества в образовательной организации является организационной основой для внедрения региональной программы наставничества, определяет формы программы наставничества, зоны ответственности, права и обязанности участников, а также функции субъектов программы наставничества.

Положение о программе наставничества в образовательной организации может включать в себя:

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

Дорожная карта реализации программы наставничества включает в себя следующую информацию (примерная форма дорожной карты представлена в Приложении № 2):

- подготовка условий для реализации системы наставничества;
- формирование банка наставляемых;
- формирование банка наставников;
- отбор и обучение; организация и осуществление работы наставнических пар/групп; завершение персонализированных программ наставничества;
- информационная поддержка системы наставничества;
- внесение данных об итогах реализации программы наставничества в Единую информационную базу наставников, Единую информационную базу наставляемых;

- сбор информации о реализации региональной программы наставничества педагогических работников и представление информации в орган местного самоуправления муниципального района/ городского округа Республики Башкортостан, осуществляющего управление в сфере образования/Региональному координатору/Региональный центр наставничества.

Организация наставничества в образовательной организации возлагается на руководителя, который осуществляет следующие функции:

определяет (предлагает) кандидатуру наставника; определяет число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество;

определяет (предлагает) срок наставничества;

- утверждает индивидуальный план;

- утверждает отчет о выполнении индивидуального плана лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество;

- осуществляет контроль деятельности наставника и деятельности закрепленного за ним лица, в отношении которого осуществляется наставничество, вносит необходимые изменения и дополнения в процесс работы по наставничеству;

- создает необходимые условия для совместной работы наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

- проводит по окончании периода наставничества индивидуальное собеседование с лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество;

- вносит предложения о замене наставника;

- вносит предложения о поощрении наставника;

- обеспечивает своевременное представление надлежаще оформленных документов по итогам наставничества.

Руководитель организации в целях развития наставничества в организации обеспечивает:

организацию повышения квалификации наставников;

совершенствование наставнической деятельности в соответствии с потребностями организации;

стимулирование положительных результатов наставнической деятельности; систематическое рассмотрение вопросов, связанных с наставнической деятельностью.

Назначение наставника осуществляется приказом организации или иным документом, предусмотренным локальными актами организации, на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Утверждение кандидатуры наставника осуществляется не позднее 30 календарных дней со дня фактического допущения к работе лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставничество устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года в зависимости от степени профессиональной подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, определяется в зависимости от его профессиональной подготовки, опыта наставнической деятельности и объема выполняемой работы. Максимальное число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество, не превышать трех.

Срок наставничества, определенный приказом организации или иным документом, предусмотренным локальными актами организации, может быть продлен в случае временной нетрудоспособности, командировки или иного продолжительного отсутствия по уважительным причинам наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставничество прекращается до истечения срока, установленного приказом организации, или иным документом, предусмотренным локальными актами организации, в случае неисполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, обязанностей.

При наличии в организации 10 и более наставников может создаваться совет по наставничеству; который осуществляет свою деятельность по координации, наставничества во взаимодействии с кадровой службой организации, в том числе:

разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа квалификационных требований и критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных работников;

оказывает методическую и консультационную помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставнической деятельности; заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе.

Замена наставника производится в следующих случаях:

прекращение трудового договора с наставником;

перевод наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество, на иную должность (профессию) или в другое структурное подразделение организации;

просьба наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество; неисполнение наставником функций наставничества или своих должностных обязанностей; возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества.

Замена наставника осуществляется приказом организации.

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник составляет индивидуальный план прохождения наставничества (далее - индивидуальный план).

Индивидуальный план может включать:

обозначение профессиональных дефицитов (компетенций) в профессиональной деятельности наставляемого;

цели и задачи наставнической деятельности;

основные способы достижения цели (формы, средства, инструменты и пр.);

ожидаемые результаты, методики и критерии результативности наставнической деятельности;

перечень методических материалов, обеспечивающих внедрение эффективных управленческих и педагогических практик в повседневную практику наставляемого; индивидуальный образовательный маршрут наставляемого;

мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом и коллективом;

мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями; совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество;

изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;

выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, практических заданий;

перечень мер по закреплению лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, профессиональных знаний и навыков;

перечень мер по содействию в выполнении должностных обязанностей; другие мероприятия по наставничеству.

Индивидуальный план составляется наставником не позднее 10 дней со дня утверждения его кандидатуры приказом организации.

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, знакомится с индивидуальным планом.

Наставник и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, могут быть периодически освобождены от выполнения непосредственных должностных обязанностей с сохранением заработной платы для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по индивидуальному плану.

В течение 10 дней по завершении наставничества наставник составляет отчет о выполнении индивидуального плана лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в том числе содержащий рекомендации по его дальнейшему профессиональному развитию.

В течение 10 дней по завершении наставничества лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, составляет отчет о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника.

Решением руководителя образовательной организации, участвующей в региональной программе наставничества, назначается куратор программы.

5. Механизмы мотивации и поощрения наставников

Мотивирующими наставника факторами выступают:

поддержка системы наставничества на общественном, муниципальном, региональном и государственном уровнях;

создание среды, в которой наставничество будет восприниматься как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль.

Популяризация роли наставника осуществляется через организацию и проведение:

фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном уровнях;

конкурсов муниципального и регионального уровней; регионального конкурса наставнических практик «Творческий дуэт:

Учитель-учитель»; поддержку системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики на сайтах ЦНППМ РР, ИРО РР; участия руководителей всех уровней в программах наставничества; фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, организаций социальной сферы и т. д.

Общественное признание позволит наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, республики. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, республики в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

Нематериальные (моральные) формы поощрений наставников могут включать в себя: награды, утверждаемые образовательной организацией, муниципальным образованием;

награждение знаком отличия «Почетный наставник» (утвержден приказом Министерства образования Республики Башкортостан от 25.10.2017 № 1225 «О ведомственных наградах Министерства образования и науки Республики Башкортостан»); благодарственные письма;

размещение фотографий лучших наставников на Доске почета образовательной организации;
предоставление наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития организации;

образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода);

иные преимущества, предусмотренные в организации, в которой работает наставник.

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

Основными элементами иерархической системы являются достижения:

визуальное (материальное) выражение результата (медаль, поощрение).

Достижения и награды рассматриваются наставником как признание его заслуг, социального положения, символ причастности к большому проекту;

мотивацию наставников увеличивает вера в успех программы наставничества, в создание новой и масштабной системы;

рейтинги и иерархия (персональная и групповая).

Персональные рейтинги наставников публикуются для того, чтобы каждый участник программы мог видеть свой и чужие текущие уровни развития.

Групповые рейтинги команд (наставник и наставляемый или наставник и группа наставляемых) публикуются на стендах образовательной организации, ее информационных порталах, на информационных порталах Регионального центра наставничества, ИРО РБ для дополнительной мотивации всех участников программ.

В целях поощрения куратора, наставника за осуществление наставничества работодатель вправе предусмотреть:

доплату, размер которой устанавливается локальными нормативными актами организации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
объявление благодарности, награждение почетной грамотой организации, вручение ценного подарка;

представление к государственным и ведомственным наградам;

помещение фотографии наставника на доску почета организации;

награждение нагрудным знаком наставника;

внесение предложения о включении в кадровый резерв для замещения вышестоящей должности;

внесение предложения о назначении на вышестоящую должность;

материальное поощрение (выплаты стимулирующего характера, установленные локальными нормативными актами организации).

6. Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников. Оценка результативности и эффективности ее реализации

6.1. 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 ИЛЛИ 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).

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

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

6.2. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества

Для оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества 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 ликвидации профессионального дефицита, 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; квалификация наставника, готовность применять полученные знания на практике и ориентироваться в предлагаемых условиях.

В результате оценки реакции наставляемого на процесс наставничества образовательная организация получает ответы на такие важные вопросы, как: качество наставничества; причины удовлетворенности/неудовлетворенности наставляемого

участием в персонализированной программе наставничества; пути совершенствования системы (целевой модели) наставничества и деятельности каждого наставника.

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

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 руководителям и коллег. Для оценки реального использования освоенных способов поведения и умений на практике могут применяться анкеты, опросники, непосредственное 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 простота в применении делают модель удобной для использования в любых образовательных организациях.

6.3. Оценка результативности внедрения (применения) системы наставничества

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

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

организация внедрения (применения) и управление; нормативное правовое и информационно-методическое обеспечение; кадровые педагогические ресурсы;

удовлетворенность педагогических работников, принявших участие •в персонализированных программах наставничества и др.

Ожидаемыми результатами внедрения (применения) системы наставничества являются:

разработка, апробация и внедрение персонализированных программ наставничества для педагогических работников с учетом потребностей их профессионального роста и выявленных профессиональных дефицитов; 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 12 образовательной организации.

Ожидаемые эффекты от внедрения (применения) системы наставничества:

повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;

повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач; построение открытой среды наставничества педагогических работников, партнерского взаимодействия среди всех субъектов наставнической деятельности.

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

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

1. Отсутствие у некоторых педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов. Возможные мероприятия по минимизации риска:

создание в образовательной организации среды для развития наставничества с благоприятным психологическим климатом, освещение практик наставничества на сайте образовательной организации, в социальных сетях и других доступных образовательных ресурсах, получение реальных позитивных результатов от внедрения системы наставничества; расширение возможностей профессионального роста педагогов за счет создания сетевого партнерского взаимодействия по различным направлениям наставничества, организация стажировок и др.; участие в муниципальных, региональных программах и мероприятиях по наставничеству (конкурсах, грантах, съездах и т.п.), а также в деятельности ассоциаций и профессиональных сообществ педагогических работников; рефлексия результатов профессиональной деятельности педагогов, реализующих программы наставничества.

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

разработка системы мотивирования, материальных и нематериальных форм стимулирования, поощрения за конкретные достижения; соразвитие тандемов «наставник наставляемый» в направлении их дополтельности; 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 дефицитам 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.

4. Низкая мотивация наставляемых, их стремление противопоставить себя «косным» наставникам и их многолетнему опыту. Возможные мероприятия по минимизации риска: развитие реверсных форм наставничества; привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого; привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестационным процедурам.