

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СОЮЗ РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПИСЬМО

ОТ 21 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА N АЗ-1128/08/657

[О НАПРАВЛЕНИИ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ]

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

**Приложение
к письму Минпросвещения России
и Общероссийского Профсоюза образования
от 21 декабря 2021 года N АЗ-1128/08/657**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

АННОТАЦИЯ

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее - Система) в рамках национального проекта "Образование" (с учетом изменений и дополнений 2020 и 2021 гг.).

Одним из ключевых направлений создания Системы является **развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников** общего,

среднего профессионального и дополнительного образования.

Наставничество как социально-педагогическое явление существует в российском образовании с XIX века. В современной России существуют разнообразные практики наставничества педагогических работников, в которых сочетаются традиционные и инновационные черты.

Главная проблема наставничества в образовании на сегодняшний день - неопределенность его концептуально-методологического и нормативного правового статуса, что существенно затрудняет его "превращение" в широкое социально-педагогическое явление. Наставничество в образовании развивается преимущественно как волонтерское движение. Существует реальная потребность его трансформации в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании.

Одним из путей разрешения данного противоречия является разработка и внедрение системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. **Система (целевая модель) наставничества включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством**, нормативное правовое обеспечение наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 33 [распоряжения Правительства РФ 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](#)", а также в рамках реализации паспорта федерального проекта "Современная школа" национального проекта "Образование"*.

* Пункт 33 [распоряжения Правительства РФ от 31.12.2019 N 3273-р](#) (в ред. от 20 августа 2021 г.)

Срок внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях Российской Федерации - конец 2022 года.

Формула расчета:

$$N=A/B*100\%,$$

где:

N - доля образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, процент;

A - количество образовательных организаций, реализующих систему наставничества педагогических работников, единиц; Образовательная организация признается реализующей систему наставничества педагогических работников при наличии документов образовательной организации, утверждающих положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации.

B - количество образовательных организаций в субъекте РФ в соответствии с формой федерального статистического наблюдения N ОО-1 "Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования", единиц.

Система (целевая модель) наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального и дополнительного образования предназначена в первую очередь для органов исполнительной власти, осуществляющих государственное управление в сфере образования. Она позволит встроить существующие на региональном и муниципальном уровне практики наставнической деятельности в единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, разработанную на федеральном уровне, а также окажет практическую помощь в нормотворческой деятельности с учетом региональной специфики и потребностей конкретных образовательных организаций. **Помимо этого, система (целевая модель) наставничества позволит скоординировать развитие практик наставничества с внедрением новой квалификационной категории**

"педагог-наставник".

Система (целевая модель) наставничества также может быть использована для образовательных организаций высшего образования (профессорско-преподавательского состава и сотрудников), подведомственных Министерству просвещения Российской Федерации, системы среднего профессионального образования (СПО), центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), организаций системы дополнительного профессионального (педагогического) образования (ИРО/ИПК), стажировочных площадок, которые разрабатывают и реализуют образовательные программы обучения наставников, тьюторского сопровождения наставников и наставляемых.

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

Система (целевая модель) наставничества имеет двухконтурную структуру при участии федерального, регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности.

Методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях* с включенным Примерным положением о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации окажут практическую помощь руководителям, административным и педагогическим работникам образовательных организаций в определении наиболее оптимальных форм, видов наставничества педагогических работников, в разработке необходимых локальных нормативных правовых актов по развитию системы наставничества, в организации профессиональной активности соответствующих субъектов образовательной деятельности.

* Приложение. - См. https://www.edu-press.ru/publications/odvo/_16_810. - Пед.

I. 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 РФ от 08.08.2013 N 678 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций"](#).

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;
- элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы последипломного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;
- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических

кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

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

Наставляемый - участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование).

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

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

Характерными особенностями системы наставничества являются:

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

Реализация системы (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. Т.е. 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 РФ от 02.03.2018 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 01.07.2021 N 400 "О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации"](#)¹. 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.

¹ См. Официальные документы в образовании. - 2021. - N 33. - С.19-38. - Ред.

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 образования, 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*;

* Подробнее см. п.2.2.3. Методических рекомендаций по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (*приложение*). - См. https://www.edupress.ru/publications/odvo/_16_810. - *Ред.*

- 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 (далее - ИРО/ИПК)

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 образовательных 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 РФ, 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 РФ;
- 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*.

* О системе минимизации рисков более подробно говорится в пункте 6 Методических рекомендаций по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях (приложение). - См. https://www.edu-press.ru/publications/odvo/_16_810. - *Пед.*

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.

Электронный текст документа
подготовлен АО "Кодекс" и сверен по:
Официальные документы в образовании.
Бюллетень нормативных правовых актов,
N 16, июнь 2022