

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ТОМСКА
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 27 им. Г.Н. Ворошилова г. Томска

РАССМОТРЕНО
методическим советом
МАОУ СОШ № 27
им. Г.Н. Ворошилова г. Томска
Протокол № 1 от «29» 08.2022 г.

СОГЛАСОВАНО
педагогическим
советом МАОУ СОШ № 27
им. Г.Н. Ворошилова г. Томска
Протокол № 1 от «30» 08.2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор МАОУ СОШ № 27
им. Г.Н. Ворошилова г. Томска
И.А. Медведева
Приказ № 197-од от «01» 09.2022 г.

СОГЛАСОВАНО
профсоюзным комитетом
МАОУ СОШ № 27
им. Г.Н. Ворошилова г. Томска
Протокол № 96 от «31» 08.2022 г.

ПОЛОЖЕНИЕ о системе наставничества
в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении средней общеобразовательной
школе № 27 им. Г.Н. Ворошилова г. Томска

I. Общие положения

1.1. Настоящее положение о системе наставничества в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении средней общеобразовательной школе № 27 им. Г.Н. Ворошилова г. Томска (далее по тексту – Положение) определяет цели, задачи, принципы, компетенции, права и обязанности участников системы наставничества в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении средней общеобразовательной школе № 27 им. Г.Н. Ворошилова г. Томска (далее по тексту – наставничество), а также регламентирует содержание и организацию деятельности системы наставничества в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении средней общеобразовательной школе № 27 им. Г.Н. Ворошилова г. Томска (далее по тексту – Учреждение).

1.2. Настоящее Положение устанавливает правовой статус наставника и наставляемого, регламентирует взаимоотношения между участниками образовательных отношений в деятельности системы наставничества в Учреждении.

1.3. Для достижения целей настоящего Положения применяются следующие основные понятия:

1) Наставничество – составная часть методической работы Учреждения по совершенствованию педагогического мастерства с:

- а) впервые принятыми педагогами, не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в Учреждении (молодой специалист (учитель));
- б) специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют определённого опыта работы (при вхождении в новую должность);
- в) педагогами, приступившими к работе после длительного перерыва;
- г) педагогами, находящимися в процессе адаптации на новом месте работы;
- д) педагогами, испытывающими другие профессиональные затруднения и осознающие потребность в наставнике;
- е) стажёрами/студентами, заключившими договор с обязательством последующего принятия на работу и/или проходящими стажировку/практику в Учреждении.

Наставничество - одна из форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров в Учреждении, а также это технология передачи опыта, знаний, формирования компетенций, метакомпетенций, освоения ценностей через взаимодействие, основанное на доверии и партнёрстве.

Наставничество педагогических кадров является эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников Учреждения.

2) Наставник – педагогический работник, назначаемый ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставническая

деятельность, это наиболее опытный педагог Учреждения, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, знаниями в области методики преподавания и воспитания, имеющий стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, обладающий коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

3) Наставляемый – участник наставничества в Учреждении, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

4) Молодой специалист (учитель) – начинающий педагог, как правило, имеющий теоретические знания в области предметной специализации и методики обучения по программам высшего или среднего профессионального образования либо дополнительного профессионального образования по направлению деятельности в образовательной организации, проявивший желание и склонность к дальнейшему совершенствованию своих профессиональных навыков и умений. Молодой специалист (учитель) впервые поступает на работу по полученной специальности.

5) Руководитель системы наставничества в Учреждении – один из заместителей директора Учреждения по учебно-воспитательной работе и/или методист Учреждения, который отвечает за реализацию системы наставничества в Учреждении в целом.

6) Вид (форма) наставничества - способ реализации системы наставнической деятельности через организацию работы наставнической пары/группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой основной деятельностью и позицией участников.

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

Наставляемые повышают свою квалификацию под непосредственным руководством наставника по согласованной методическим советом Учреждения и утверждённой директором Учреждения персонализированной программе наставнической деятельности.

1.4. Важнейшей особенностью наставничества в Учреждении является то, что оно носит точечный, индивидуализированный и персонализированный характер, ориентирован на конкретного педагога Учреждения и призвано решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учёта 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 необходима).

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

1.5. Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии – это одна из перспективных технологий наставничества.

1.6. Целью наставничества в Учреждении является, прежде всего, создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения наставляемых, самореализации и закрепления в профессии.

1.7. Задачи наставничества в Учреждении:

1) содействовать созданию в Учреждении психологически комфортной образовательной среды наставничества, способствующей раскрытию личностного, профессионального, творческого потенциала педагогов путём проектирования их индивидуальной профессиональной траектории;

2) оказывать помощь в освоении цифровой информационно-коммуникативной среды, эффективных форматов непрерывного профессионального развития и методической поддержки педагогических работников Учреждения;

- 3) содействовать участию в стратегических партнёрских отношениях, развитию горизонтальных связей в сфере наставничества на уровне Учреждения и внешкольном уровне;
- 4) способствовать развитию профессиональных компетенций педагогов в условиях цифровой образовательной среды, востребованности использования современных информационно-коммуникативных и педагогических технологий путём внедрения разнообразных, в том числе реверсивных, сетевых и дистанционных видов наставничества;
- 5) содействовать увеличению числа закрепившихся в профессии педагогических кадров, в том числе молодых/начинающих педагогов;
- 6) оказывать помощь в профессиональной и должностной адаптации педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления педагогической деятельности Учреждения, ознакомление с традициями и укладом школьной жизни, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных обязанностей;
- 7) обеспечивать формирование и развитие профессиональных знаний и навыков педагога, в отношении которого осуществляется наставничество;
- 8) ускорять процесс профессионального становления и развития педагога, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
- 9) содействовать в выработке навыков профессионального поведения педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально-этическим принципам, а также требованиям, установленным законодательством;
- 10) знакомить педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе, направленными на развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них должностные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;
- 11) способствовать повышению профессионального и личностного роста наставляемых в лучших традициях Учреждения;
- 12) осуществлять мониторинг результатов реализации наставнической деятельности в Учреждении.

1.8. Наставничество основывается на следующих принципах:

- 1) 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 наставничестве;
- 2) 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;
- 3) принцип вариативности предполагает возможность выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества в Учреждении;
- 4) принцип системности и стратегической целостности предполагает разработку и реализацию наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и школьном уровнях;
- 5) принцип научности предполагает применение научно-обоснованных методик и технологий в сфере наставничества;
- 6) принцип аксиологичности подразумевает формирование у наставляемого и наставника ценностных отношений к профессиональной деятельности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческим ценностям;
- 7) принцип личной ответственности предполагает ответственное поведение всех субъектов наставнической деятельности к внедрению практик наставничества, его результатам, выбору коммуникативных стратегий и механизмов наставничества;
- 8) принцип равенства признаёт, что наставничество реализуется людьми, имеющими равный социальный статус педагога с соответствующей системой прав, обязанностей, ответственности, независимо от ролевой позиции наставничества в Учреждении.

1.9. Все составляющие компоненты наставничества в Учреждении распределяются на два контура: внутренний (контур Учреждения) и внешний по отношению к Учреждению.

Во внутреннем контуре концентрируются все составляющие компоненты, позволяющие непосредственно реализовывать систему наставничества в Учреждении и отвечающие за успешность её реализации.

На внешнем контуре представлены составляющие компоненты различных уровней управления образования, которые способствуют реализации системы наставничества в Учреждении.

1.10. Наставничество в Учреждении устанавливается на срок не менее одного года.

1.11. Наставничество в Учреждении в своей деятельности руководствуется нормативными правовыми документами всех уровней, регламентирующие сферу образования и наставничество.

II. Основные положения

2.1. Наставничество в Учреждении организуется на основании ежегодного приказа директора Учреждения.

2.2. Руководство деятельностью наставничества в Учреждении осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе Учреждения или методист Учреждения. Директор Учреждения издаёт приказ о назначении руководителя наставничества в Учреждении.

2.3. Руководитель наставничества Учреждения подбирает наставников из наиболее опытных педагогических работников:

- а) обладающих высоким уровнем профессиональной подготовки и коммуникативных навыков, гибкостью в общении;
- б) имеющих опыт профессиональной деятельности, а также стабильные высокие показатели в педагогической деятельности;
- в) обладающих способностью и готовностью делиться профессиональным опытом, системным представлением о педагогической деятельности и работе Учреждения;
- г) имеющих стаж педагогической деятельности не менее трёх лет, в том числе не менее двух лет по данной специальности и в данном Учреждении.

Важнейшим нормативным правовым условием осуществления наставнической деятельности в Учреждении является - выполнение ими дополнительных обязанностей по наставничеству, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования. Предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также необходимость получения письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника.

2.4. Руководитель наставничества в Учреждении:

- 1) разрабатывает «дорожную карту» по реализации системы наставничества в Учреждении (примерная «дорожная карта» (план мероприятий) по реализации системы наставничества в Учреждении на _____ учебный год прилагается в приложении № 1 к настоящему Положению);
- 2) своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в Учреждении педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;
- 3) формирует банк данных о педагогических работниках, участвующих в системе наставничества в Учреждении;
- 4) осуществляет повышение уровня профессионального мастерства наставников через курсы повышения квалификации, стажировочные площадки и т.д.;
- 5) организывает разработку персонализированных программ наставничества;
- 6) выносит на согласование с методическим советом Учреждения и на утверждение персонализированные программы наставнической деятельности;
- 7) анализирует результаты диагностики профессиональных затруднений наставляемых (мониторинговых исследований) и вносит соответствующие корректировки в персонализированные программы наставничества;
- 8) осуществляет мониторинг эффективности и результативности наставничества в Учреждении, формирует итоговый аналитический отчёт по реализации системы наставничества в Учреждении;

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

10) принимает (совместно с системным администратором Учреждения) участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество» на официальном сайте Учреждения в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» различной информацией (сведения о реализуемых персонализированных программах наставничества, базы наставников и наставляемых, федеральная, региональная и локальная нормативно-правовая база в сфере наставничества, методические рекомендации, новости и анонсы мероприятий наставничества, результаты персонализированных программ наставничества после их завершения и др.).

11) инициирует публичные мероприятия по популяризации наставничества и др.

Руководитель наставничества в Учреждении работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией Учреждения, с коллегиальными органами управления Учреждения, методическим советом и методическими объединениями Учреждения, а также с общественными организациями внешнего контура.

2.5. Наставник может осуществлять наставническую деятельность не более чем над двумя наставляемыми одновременно.

2.6. Приказ об утверждении наставника издаётся не позднее двух недель с момента назначения на должность педагога или иного случая, указанного в пункте 1.3. подпункта 1).

2.7. Участие в наставничестве не должно наносить ущерба образовательному процессу Учреждения. Решение об освобождении наставника и наставляемого от выполнения должностных обязанностей для участия в мероприятиях плана реализации персонализированной программы наставнической деятельности принимает директор Учреждения в исключительных случаях при условии обеспечения непрерывности образовательного процесса в Учреждении и замены их отсутствия.

2.8. Замена наставника производится приказом директора Учреждения в случаях:

- 1) увольнения педагога-наставника;
- 2) психологической несовместимости наставника и наставляемого;
- 3) неэффективной работы наставника.

2.9. За качественную и плодотворную работу наставник в Учреждении поощряется в соответствии с действующей в Учреждении системой надбавок стимулирующего характера за выполнение дополнительной работы, непосредственно не входящая в круг должностных обязанностей.

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 Учреждения, а также:

- а) наставники могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров органов государственной власти различных уровней, органов местного самоуправления и в кадровый резерв Учреждения;
- б) 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;
- в) награждение наставников дипломами/благодарственными письмами (на официальном сайте Учреждения, в социальных сетях), представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

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

- 1) знать и уметь применять в работе нормативную правовую базу разных уровней в сфере образования, наставнической деятельности;
- 2) уметь «вводить в должность» (знакомить с основными обязанностями, требованиями, предъявляемыми к данному педагогическому работнику, с правилами внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности и т.п.); знакомить педагога с Учреждением, с расположением учебных классов, кабинетов, служебных и бытовых помещений;

- 3) разрабатывать совместно с наставляемым персонализированные программы наставничества с учётом уровня его научной, психолого-педагогической, методической компетентности, уровня мотивации;
- 4) изучать деловые и нравственные качества наставляемого, его отношение к проведению занятий, к педагогическому коллективу Учреждения, обучающимся и их родителям (законным представителям), увлечения, наклонности, круг досугового общения;
- 5) консультировать по поводу самостоятельного проведения учебных занятий и внеклассных мероприятий;
- 6) оказывать наставляемому индивидуальную помощь в овладении практическими приёмами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;
- 7) личным примером развивать положительные качества наставляемого, привлекать к участию в общественной жизни коллектива Учреждения, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;
- 8) участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью наставляемого, вносить предложения о его поощрении или применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;
- 9) периодически сообщать заместителю директора по учебно-воспитательной работе Учреждения о процессе адаптации наставляемого, результативности его профессиональной деятельности;
- 10) подводить итоги профессиональной адаптации наставляемого с предложениями по дальнейшей работе и др.

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

- 1) знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела наставляемого или получать другую информацию о лице, в отношении которого осуществляется наставничество;
- 2) привлекать для оказания помощи наставляемому других педагогических работников Учреждения с их согласия;
- 3) привлекать наставляемого к участию в мероприятиях, связанных с реализацией персонализированной программы наставничества;
- 4) участвовать в обсуждении вопросов, связанных с внедрением наставничества в Учреждении, в том числе с деятельностью наставляемого;
- 5) выбирать формы и методы взаимодействия с наставляемым, и своевременности выполнения заданий, проектов, определённых персонализированной программой наставнической деятельности;
- 6) в составе аттестационной комиссии Учреждения принимать участие в аттестации наставляемого и иных оценочных или конкурсных мероприятиях;
- 7) принимать участие в оценке качества реализованной персонализированной программы наставнической деятельности, в оценке соответствия условий её организации требованиям и принципам системы наставничества в Учреждении;
- 8) обращаться к руководителю наставничества в Учреждении с предложениями по внесению изменений и дополнений в документацию и инструменты осуществления персонализированных программ наставничества; за организационно-методической поддержкой;
- 9) обращаться к директору Учреждения с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причинам личного характера или успешного выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, мероприятий, содержащихся в персонализированной программе наставляемого;
- 10) обращаться к директору Учреждения с мотивированным заявлением о сложении обязанностей наставника по причине личного характера или успешного выполнения наставляемым мероприятий персонализированной программы наставничества.

2.12. Права наставляемого:

- 1) систематически повышать свой профессиональный уровень;
- 2) пользоваться имеющейся в Учреждении нормативной, информационно-аналитической и учебно-методической документацией, материалами и иными ресурсами, обеспечивающими реализацию персонализированной программы наставничества;

- 3) участвовать в составлении персонализированной программы наставничества;
- 4) вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию персонализированной программы наставничества;
- 5) в индивидуальном порядке обращаться к наставнику за советом, помощью по вопросам, связанным с наставничеством; запрашивать интересующую информацию;
- 6) принимать участие в оценке качества реализованных персонализированных программ наставничества, в оценке соответствия условий их организации требованиям и принципам системы наставнической деятельности Учреждения;
- 7) выходить с ходатайством о замене наставника к заместителю директора по учебно-воспитательной работе Учреждения.

2.13. Обязанности наставляемого:

- 1) изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иные федеральные, региональные, муниципальные документы и локальные нормативные акты Учреждения, регулирующие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;
- 2) реализовывать мероприятия плана персонализированной программы наставничества в установленные сроки;
- 3) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка Учреждения;
- 4) знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в Учреждении;
- 5) выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;
- 6) совершенствовать профессиональные навыки, практические приёмы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;
- 7) устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения;
- 8) проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе;
- 9) учиться у наставника передовым, инновационным методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

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

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

- 1) наставнические отношения формируются на условиях добровольности, взаимного согласия и доверия, взаимообогащения и открытого диалога;
- 2) формированию наставнических пар/групп предшествует индивидуальная беседа с наставляемым и кандидатом в наставники;
- 3) наставник является авторитетным лицом для наставляемого, обладает достаточным профессиональным мастерством и компетенциями, педагогическим опытом и личностными характеристиками для удовлетворения профессионального запроса наставляемого;
- 4) наставник помогает наставляемому определить векторы профессионального и личностного развития и роста, нарисовать образ желаемого будущего в профессии для наставляемого;
- 5) наставник ориентируется на достижение наставляемым поставленной конкретной цели (профессионального запроса), но также по обоюдному согласию ориентируется на долгосрочную перспективу взаимодействия;
- 6) наставник предлагает свою помощь в достижении целей, указывает на риски и противоречия;
- 7) наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, стимулирует развитие у наставляемого инициативы и социальной, профессиональной активности;
- 8) наставник старается оказывать личностную и психологическую поддержку, мотивирует наставляемого на достижение успеха;

9) наставник соблюдает этические принципы взаимодействия и общения, обоюдные договорённости и конфиденциальность (не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый), не выходит за допустимые рамки субординации;

10) наставник и наставляемый стремятся использовать современные формы и технологии наставничества (в том числе дистанционные), совершенствуют свои компетенции в области информационно-коммуникативных технологий.

2.16. Реализацию системы наставничества в Учреждении условно можно разделить на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный.

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

Руководитель наставничества в Учреждении ежегодно информирует педагогический коллектив о начале реализации системы наставничества в Учреждении.

На этом этапе разрабатывается и утверждается «дорожная карта» по реализации системы наставничества в Учреждении с указанием конкретных мероприятий, сроков исполнения и ответственных.

На этом этапе организуется работа по персонализированным программам наставничества (разработка, согласование с методическим советом Учреждения, утверждение директором Учреждения).

2.16.2. Основной этап реализации наставничества в Учреждении 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 партнёрства.

2.16.3. Заключительный этап направлен на мониторинг результатов реализации системы наставничества, рефлексии (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, продвижение лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учётом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Мониторинг понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах реализации наставничества и/или отдельных её элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке результативности и эффективности реализации персонализированных программ наставничества и системы наставничества в целом.

Мониторинг личностных и профессиональных характеристик (изменений (приращений) наставляемых, эффективности деятельности наставников) участников наставничества в Учреждении может проводиться на всех этапах реализации наставничества в Учреждении. Мониторинг профессиональных и личностных характеристик могут проводить руководитель наставничества в Учреждении, члены методического совета Учреждения и директор Учреждения.

2.17. В Учреждении могут применяться разнообразные формы наставничества («педагог – педагог», «директор – педагог», «педагог – студент», «методист-педагог», «психолог-педагог – педагог» и другие) по отношению к наставнику или группе наставляемых.

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

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

2.18. Виды наставничества в Учреждении:

1) 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, позволяет привлечь профессионалов, делает наставничество доступным для широкого круга лиц;

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

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

4) реверсивное наставничество - наставляемый становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса;

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

6) консультационное наставничество - однократная встреча наставника с наставником с целью обменом опыта. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста наставников на основе информации, полученной в ходе консультации, обменяться мнениями и личным опытом;

7) традиционная форма наставничества («один на один») - взаимодействие между наставником и наставляемым в течение продолжительного времени.

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

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

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является план мероприятий, в которых отражаются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте данного Учреждения (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся наставляемого и их родителей (законных представителей)), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся) и т.д.

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

2.20. Завершение персонализированных программ наставнической деятельности в Учреждении происходит в случае:

1) завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы;

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

3) по инициативе заместителя директора по учебно-воспитательной работы Учреждения (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставнической деятельности в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого - форс-мажора).

Наставник и наставляемый в силу определённых объективных обстоятельств могут быть инициаторами завершения персонализированной программы наставнической деятельности, но направляют усилия на сохранение доброжелательных отношений. Эти обстоятельства выдвигают на первые роли фигуру педагога-психолога Учреждения. Вместе с тем наставник и наставляемый могут обращаться к руководителю наставничества в Учреждении с предложением

о смене наставника/наставляемых, а также о необходимости продолжения персонализированной программы наставнической деятельности, но по иным направлениям.

По обоюдному согласию наставника и наставляемого возможна корректировка персонализированной программы наставнической деятельности или возможно продление срока реализации персонализированной программы наставничества.

2.21. Реализация персонализированных программ наставнической деятельности в Учреждении способна привести к следующим результатам (эффектам):

- 1) повышение уровня включенности педагогов-наставляемых в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь Учреждения;
- 2) укрепление уверенности в собственных силах и развитие личностного и педагогического потенциала педагогов-наставляемых;
- 3) улучшение психологического климата в Учреждении;
- 4) повышение уровня удовлетворённости собственной работой и улучшение психологического состояния педагогов-наставляемых;
- 5) рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе Учреждения;
- 6) качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;
- 7) сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;
- 8) повышение научно-методической и социальной активности педагогических работников (написание статей, проведение исследований и т.д., широкое участие учителей в проектной и исследовательской деятельности, в конкурсах профессионального мастерства) и т.д.;
- 9) упрочение связей педагогических и прочих вузов/колледжей с Учреждением.

2.22. Оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставнической деятельности и реализации системы наставничества в Учреждении прилагаются в приложении № 1 к настоящему Положению.

2.23. Для регламентации деятельности наставничества в Учреждении необходимы следующие документы:

- 1) положение о системе наставничества в Учреждении;
- 2) ежегодно разрабатываемая и утверждаемая «дорожная карта» по реализации системы наставничества в Учреждении;
- 3) ежегодный приказ директора Учреждения о назначении руководителя наставничества в Учреждении;
- 4) приказы директора Учреждения о назначении наставников;
- 5) приказы директора Учреждения об утверждении, согласованных с методическим советом Учреждения, персонализированных программ наставнической деятельности;
- 6) отчётная документация по результатам мониторингов результативности и эффективности реализации персонализированных программ наставнической деятельности и системы наставничества в Учреждении в целом за прошедший учебный год;
- 7) банк данных о педагогических работниках, участвующих в системе наставничества в Учреждении;
- 8) и иные документы, регламентирующие деятельность наставничества в Учреждении.

III. Заключительные положения

3.1. Настоящее Положение является локальным нормативным актом Учреждения, рассматривается методическим советом Учреждения, согласовывается педагогическим советом Учреждения и профсоюзным комитетом Учреждения, утверждается приказом директора Учреждения.

3.2. Все изменения и дополнения, вносимые в настоящее Положение, оформляются в письменной форме в соответствии действующим законодательством Российской Федерации.

После принятия положения о системе наставничества в Учреждении (или изменений и дополнений отдельных пунктов и разделов) в новой редакции предыдущая редакция автоматически утрачивает силу.

3.3. Настоящее Положение принимается на неопределённый срок.

3.4. Общее руководство и контроль за организацией и реализацией системы наставничества в Учреждении осуществляется директором Учреждения.

Примерная «дорожная карта» (план мероприятий) по реализации системы наставничества
в Учреждении на _____ учебный год

№	Наименование этапа	Содержание деятельности и примерный план мероприятий	Сроки выполнения	Ответственные
1.1.	Подготовка условий для реализации системы наставничества	Подготовка и принятие локальных нормативных правовых актов Учреждения		
		приказ «Об утверждении положения о системе наставничества в Учреждении»/либо приказ о внесении изменений, дополнений в данное положение о системе наставничества в Учреждении		
		положение о системе наставничества в Учреждении		
		«дорожная карта» (план мероприятий) по реализации системы наставничества в Учреждении		
		приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью		
		подготовка персонализированных программ наставничества (разработка, согласование с методическим советом Учреждения, утверждение директором Учреждения)		
		подготовка иных локальных нормативных актов и методических материалов для всех этапов реализации системы наставничества в Учреждении		
1.2.	Формирование банка наставляемых	1) Сбор информации о профессиональных запросах педагогов-наставляемых		
		2) Формирование банка данных наставляемых, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных		
1.2.	Формирование банка наставников	1) Проведение анкетирования среди потенциальных наставников в Учреждении, желающих принять участие в наставнической деятельности		
		2) Формирование банка данных наставников, обеспечение согласий на сбор и обработку персональных данных		
1.3.	Отбор и обучение	1) Анализ банка наставников и выбор подходящих для конкретной персонализированной программы наставничества педагога/группы педагогов		
		2) Обучение наставников для работы с наставляемыми: - подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности		
		- проведение консультаций, организация обмена опытом среди наставников – «установочные сессии» наставников и т.п.		
1.4.	Организация и осуществление работы наставнических пар/групп	1) Формирование наставнических пар/групп		
		2) Разработка персонализированных программ наставничества для каждой пары/группы		
		3) Организация психолого-педагогической поддержки сопровождения наставников и наставляемых		

		4) Участие методического совета и методических объединений в реализации наставничества Учреждения		
2.1.	Основной этап	1) Составление графика обучения по программам дополнительного профессионального образования		
		2) Реализация комплекса и последовательности мер и мероприятий в целях достижения желаемого результата по персонализированным программам наставничества		
3.1.	Завершение персонализированных программ наставничества и анализ результативности и эффективности	1) Проведение мониторинговых исследований качества реализации персонализированных программ наставничества и результативности и эффективности системы наставничества в Учреждении		
		2) Проведение итогового круглого стола и/или совещания по выявлению лучших практик наставничества; пополнение методической копилки педагогических практик наставничества в Учреждении		
3.2.	Информационная поддержка системы наставничества в Учреждении	Освещение мероприятий «дорожной карты» осуществляется на всех этапах реализации наставничества на официальном сайте Учреждения и социальных сетях, по возможности на муниципальном и региональном уровнях		

Оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставнической деятельности и системы наставничества в Учреждении

Для оценки эффективности наставнической деятельности в Учреждении можно рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов:

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

- а) результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски;
- б) эффективность реализации образовательных и педагогических проектов, инновационных программ, исследовательской деятельности совместно с наставляемым;
- в) процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;
- г) динамику успеваемости обучающихся;
- д) динамику участия обучающихся в олимпиадных мероприятиях, конкурсах и т.п.;
- е) социально-профессиональную активность наставляемого и др.

2) Мониторинг процесса реализации системы наставничества, который оценивает:

- а) результативность реализации системы наставничества и сопутствующие риски;
- б) результативность образовательных результатов и у наставляемого, и у наставника;
- в) уровень мотивированности и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования (самопроектирования);
- г) степень включенности наставляемого в инновационную деятельность Учреждения;
- д) качество и темпы адаптации наставляемого;
- е) увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.

I. Оценка результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставнической деятельности в Учреждении

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

В основе этой модели лежит оценка показателей по четырём характеристикам:

- 1) реакция наставляемого, или его эмоциональная удовлетворённость от пребывания в роли наставляемого;
- 2) изменения в знаниях и их оценки;
- 3) изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях;
- 4) общая оценка результатов для Учреждения:

1. Оценка эмоциональной удовлетворённости 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 удовлетворённость педагога, испытывающего потребность в преодолении профессионального затруднения, является исходным и важным фактором как для оценки результатов обучения наставляемого, так и для оценки деятельности наставника.

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

- а) сроки и условия;

- б) способы организации наставничества, информированность о содержании работы;
- в) квалификация наставника, готовность применять полученные знания на практике и ориентироваться в предлагаемых условиях.

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

- а) качество наставничества;
- б) причины удовлетворённости/неудовлетворённости наставляемого участием в персонализированной программе наставничества;
- в) пути совершенствования системы 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 по реализации персонализированных программ наставничества целесообразно самому наставнику или руководителю наставничества в Учреждении, 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 чёткое 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 наставника, заместителя по учебно-воспитательной работе и коллег. Для оценки реального использования освоенных способов поведения и умений на практике могут применяться анкеты, опросники, непосредственное не включённое наблюдение.

4. Общая оценка результатов мониторинга результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставнической деятельности для Учреждения.

Данная оценка является наиболее сложной, поскольку предполагает опосредованную оценку результативности у наставляемого (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей (законных представителей) по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса).

Проведение такой оценки наглядно демонстрирует взаимосвязь между затратами на реализацию персонализированных программ наставничества и желаемыми результатами Учреждения.

II. Оценка результативности и эффективности применения системы наставничества в Учреждении

Данная оценка предполагает оценку результативности Учреждения (рост качества образования, уменьшение количества обращений родителей (законных представителей) по вопросам качества преподавания и организации учебного процесса) в результате применения системы наставничества.

Проведение такой оценки позволяет обосновать целесообразность управленческого решения о результативности системы наставничества в Учреждении, наглядно демонстрирует на всех уровнях взаимосвязь между затратами на реализацию персонализированных программ наставничества и желаемыми результатами Учреждения.

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

Качественная реализация системы наставничества требует временных, эмоциональных, финансовых и иных затрат, а также кадровых и методических ресурсов, поэтому важно

объективно оценивать её результативность и эффективность, то есть соотношение затрат и достигнутых результатов.

Оценка результативности реализации системы наставничества осуществляется директором Учреждения совместно с руководителем наставничества в Учреждении и/или методическим советом Учреждения.

Мониторинг применения системы наставничества включает такие составляющие, как:

- 1) организация реализации и управления;
- 2) нормативное правовое и информационно-методическое обеспечение;
- 3) кадровые педагогические ресурсы;
- 4) успешное взаимодействие внутреннего и внешнего контуров;
- 5) удовлетворённость педагогических работников, принявших участие в персонализированных программах наставничества и др.

Ожидаемыми результатами реализации системы наставничества в Учреждении являются:

- 1) разработка, апробация и реализация персонализированных программ наставничества для педагогических работников с учётом потребностей их профессионального роста и выявленных профессиональных затруднений;
- 2) создание электронного банка наставничества, доступного для взаимодействия педагогов в рамках наставнических практик;
- 3) создание материалов мониторинга оценки результативности и эффективности реализации персонализированных программ наставничества;
- 4) увеличение доли педагогов, вовлечённых в процесс наставничества;
- 5) сокращение времени на адаптацию наставляемого в профессиональной среде;
- 6) снижение «текучести» педагогических кадров, закрепление педагогов в Учреждении.

Ожидаемые эффекты от реализации системы наставничества в Учреждении:

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

Риски реализации системы наставничества в Учреждении и пути их минимизации. Среди рисков реализации системы наставничества можно назвать следующие:

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- а) создание в Учреждении среды для развития наставничества с благоприятным психологическим климатом, освещение практик наставничества на официальном сайте Учреждения, в социальных сетях и других доступных образовательных ресурсах, получение реальных позитивных результатов от реализации системы наставничества;
- б) расширение возможностей профессионального роста педагогов за счёт создания партнёрского взаимодействия по различным направлениям наставничества, организация стажировок и др.;
- в) 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;
- г) рефлексия результатов профессиональной деятельности педагогов, реализующих программы наставничества.

2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- а) разработка системы мотивирования, материальных и нематериальных форм стимулирования, поощрения за конкретные достижения;
- б) соработничество тандемов «наставник-наставляемый» в направлении их дополнительности, взаимозаменяемости, синергии, реверсивности;
- в) вовлечение большего количества педагогов в наставническую деятельность путём развития разнообразных форм наставничества, основанных на идее разделения труда наставников (наставничество, разделённое между несколькими наставниками, по профессиональным затруднениям наставляемого).

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- а) вертикально-интегрированная система обучения и сопровождения наставников;
- б) разработка методического обеспечения и диагностического инструментария для предоставления его наставнику;
- в) планирование, распределение и соблюдение обязанностей, чёткое формулирование и реализация запросов наставников;
- г) использование разнообразных форм наставничества, в том числе дистанционных;
- д) психолого-педагогическая поддержка наставников и наставляемых;
- е) выстраивание многоуровневой среды наставничества, включающей внутриорганизационный и внеорганизационный контуры.

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

Возможные мероприятия по минимизации риска:

- а) развитие реверсивных форм наставничества;
- б) вовлечение наставника и наставляемого в инновационные общешкольные процессы;
- в) привлечение наставника в процесс подготовки аттестации наставляемого;
- г) привлечение наставляемого в процесс подготовки наставника к аттестации.