

УТВЕРЖДАЮ

Директор БУ «Междуреченский
агропромышленный колледж»

М.Л.Адамович/

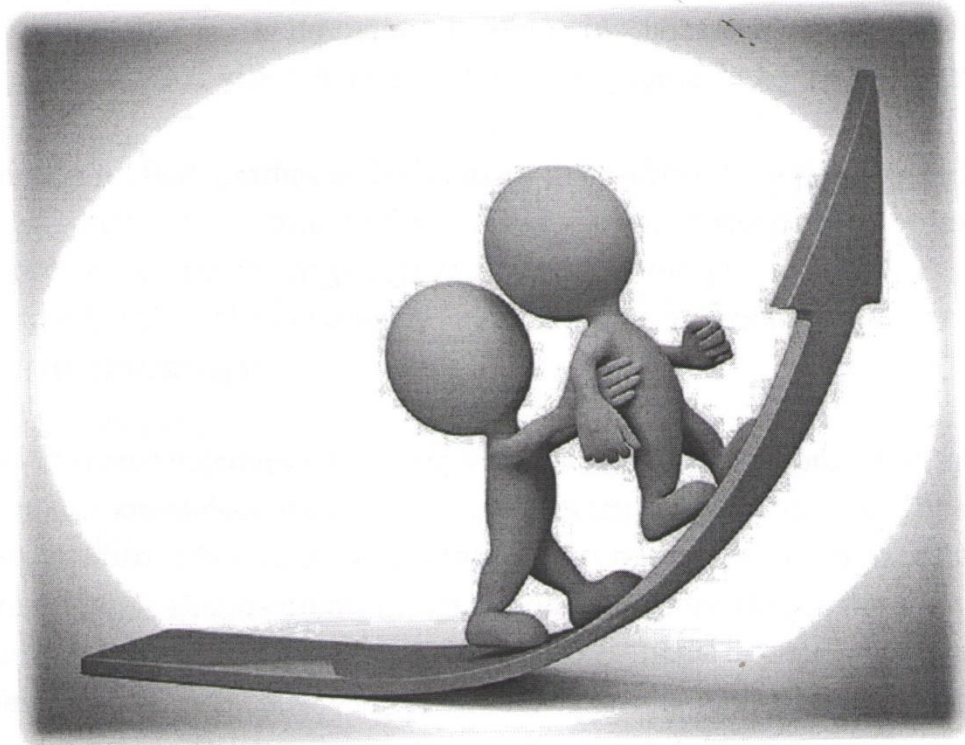
Приказ № 499 от 18.09.2022 г.



Бюджетное учреждение профессионального образования
Ханты – Мансийского автономного округа – Югры
«Междуреченский агропромышленный колледж»

ПРОГРАММА СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

2022-2027



гп. Междуреченский, 2022 г

Программа системы наставничества 2022-2027гг

Основание для разработки программы	В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). Так, федеральный проект «Современная школа» содержит целевой показатель: до конца 2024 года не менее 70% обучающихся общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.
Цель	Создание организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих условий и механизмов развития наставничества через систему наставничества.
Задачи программы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник. 2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности. 3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций). 4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья — и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

Практика наставничества как работа с начинающими/новыми сотрудниками отражает давнюю традицию и сейчас является наиболее распространенной. Однако в современных динамичных организациях развивается и такая практика наставничества, которая охватывает не только новых сотрудников, но в идеале — всех. Интересен опыт организаций, в которых наставничество развернуто как широкая практика подготовки и развития кадров, которая охватывает школьников, студентов и сотрудников компании. Наставничество используется в обучении/развитии разных категорий сотрудников (включая будущих сотрудников!) и с различными целями:

- для целей профориентации;
- со студентами-стажерами — для задач углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной специализации;
- с новыми сотрудниками — для задач адаптации в компании, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим;
- с руководителями — для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления. В этом случае часто употребляется обозначение «менторинг» (от англ. mentor — наставник). Особенность практики наставничества в организациях-лидерах отраслей России состоит в том, что она охватывает всех руководителей на всех ступенях управленческой иерархии.

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

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

Педагогические работники – работники образовательных организаций, перечисленные в постановлении Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2022 года № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников

организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»

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 системы наставничества (персонализированной программы наставничества), который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала:

- молодой педагог, только пришедший в профессию;
- опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков;
- новый педагог в коллективе;
- педагог, имеющий непедагогическое профильное образование.

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

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

1.4. Методологические основы системы (целевой модели) наставничества

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как: социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников; 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.

Формы наставничества

Индивидуальная — предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы обучающихся, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

Коллективная — организация наставничества в работе с коллективом 7 (большой группой) обучающихся, обладающих различными типами образовательных дефицитов. Взаимная (peer) — организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

Онлайн — поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).

Методы наставничества

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии, коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки). Среди основных (общеупотребительных) методов наставнической деятельности можно обозначить: – методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта; – организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности; – создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития; – создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника); – методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.); – методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых; – нетворкинг — метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников — с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий работодателей); – методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации; – личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и 8 демонстрирующий определенные образцы деятельности); – информирование (в том числе в форме инструктирования); – консультирование.

Модели наставничества

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6– 9–12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и подопечным устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения. Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.

Ситуационное наставничество (Situational Mentoring), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Роль наставника состоит в том, чтобы

обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного. Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям.

Партнерское наставничество (Peer Mentoring) – когда оба участника программы наставничества находятся в сходном положении, как в ситуационной модели. Эта модель может быть реализована в двух формах. Первый вариант, когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы в данной компании и становится наставником, а другой – выпускник или стажер – только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи в сочетании с программами интеграционного обучения. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. Второй вариант основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому сотруднику. Эта модель используется, если подопечный был переведен из другого подразделения компании, например, в региональное отделение или филиал.

Групповое наставничество (Group Mentoring) – когда в организации не имеется требуемого количества наставников можно применять модель, в которой один наставник работает с группой из 2–4–6 подопечных одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Однако следует учитывать, что недостаток личного общения может неблагоприятно сказаться на мотивации подопечных и, как следствие, результатах программы развития. Поэтому рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring). Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей. Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для новых сотрудников, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество (Speed Mentoring) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня или специалистом по развитию персонала с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения наставник – подопечный («равный – равному»).

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) – это новая концепция наставничества, суть которой состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сопоставить их качества и возможности. После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества.

Флэш-наставничество имеет множество модификаций. Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов.

Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например, еженедельно в течение месяца. Скоростное наставничество – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.

Групповое флэш-наставничество: наставник работает в паре с небольшой группой подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

Виртуальное наставничество (Virtual Mentoring) – использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала. Исследования участников виртуальной программы наставничества показали значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрения и поддержку со стороны наставника. Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников. Такая модель может применяться, когда наставник и его подопечный не имеют возможности часто встречаться лично, но, как и для дистанционного обучения, личное общение должно обязательно состояться, чтобы участники процесса смогли общаться без посредничества интернет-технологий. Нередко препятствием для внедрения наставничества в компании становится сложность отбора наставников и подопечных, требующего специально подготовленных оценщиков, разработки профиля наставника и т.д. Но даже если все это сделано, сотрудники просто не проявляют никакой заинтересованности в участии в программах наставничества.

Саморегулируемое наставничество (Self-Directed Mentoring) – состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, II может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Саморегулируемое наставничество может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) – подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций, повысить их мотивацию и

нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

Командное наставничество (Team Mentoring) – помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты управленческой деятельности. Это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая. Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например, открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в компании отсутствует. В таблице дана краткая характеристика наиболее распространенных в практике моделей наставничества.

Этапы взаимодействия наставника и молодого специалиста

Выделяют три этапа наставничества.

Адаптационный. Педагог-наставник знакомится с начинающим учителем определяет для себя пробелы в его подготовке, умениях и навыках, развитии профессиональных компетенций для составления конкретной программы адаптации. Основной. В совместной деятельности реализуется программа адаптации начинающего педагога, происходит коррекция умений и навыков, развитие компетенций. Наставник помогает подшефному составить собственную программу профессионального роста.

Контрольно-оценочный. Наставник оценивает уровень профессиональной компетентности начинающего учителя, определяет его готовность к выполнению своих обязанностей. Нужно понимать, что 15 эффективной работа по наставничеству будет в случае:

- взаимной заинтересованности наставника и подшефного;
- административного контроля процесса наставничества;
- тщательно продуманного планирования и своевременного отслеживания промежуточных результатов сотрудничества.

Работа с молодыми педагогами можно разделить на несколько этапов:

I этап – 1-й год работы: самый сложный период, как для новичка, так и для помогающих ему адаптироваться коллег;

II этап – 2–3-й годы работы: процесс развития профессиональных умений, накопления опыта, поиска лучших методов и приемов работы с детьми, формирования своего стиля в работе, зарабатывание авторитета среди детей, родителей, коллег;

III этап – 4–5-й годы работы: складывается система работы, имеются собственные разработки.

Педагог внедряет в свою работу новые технологии; происходят совершенствование, саморазвитие, обобщение своего опыта работы.

Роли педагогов-наставников

В зависимости от того, проблемы какого свойства сопутствуют педагогической деятельности молодого специалиста, осуществляется подбор опытного педагога на роль наставника. Ошибка в выборе роли может привести к тому, что цель наставнической помощи не будет достигнута. С учетом профессиональных потребностей молодого учителя можно выделить следующие роли педагогов-наставников.

1. *Проводник.* Обеспечит подопечному знакомство с системой данного общеобразовательного учреждения «изнутри». Такой наставник может объяснить принцип деятельности всех структурных подразделений школы, рассказать о

государственно-общественном управлении образовательным учреждением, поможет молодому учителю осознать свое место в системе школы, будет осуществлять пошаговое руководство его педагогической деятельностью. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет более 80 %.

2.Защитник интересов. Может помочь в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в процессе педагогической деятельности молодого специалиста; организует вокруг профессиональной деятельности молодого учителя атмосферу взаимопомощи и сотрудничества; помогает подопечному осознать значимость и важность его работы; своим авторитетом охраняет учителя от возможных проблем межличностного характера. Наставник может договариваться от имени молодого специалиста о его участии в различных внутри- и внешкольных мероприятиях. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 60–80 %.

3. Кумир. Это пример для подражания, это очень мощный критерий эффективности наставнической поддержки. Наставник всеми своими личными и профессиональными достижениями, общественным положением, 16 стилем работы и общения может стимулировать профессиональное самосовершенствование молодого учителя. Подопечный фиксирует и перенимает образцы поведения, подходы к организации педагогической деятельности, стиль общения наставника. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 40–60 %.

4.Консультант. За основу этих взаимоотношений берется благополучие личности молодого специалиста. Эта роль реализует функцию поддержки. Здесь практически отсутствует требовательность со стороны наставника. Подопечный получает ровно столько помощи, сколько ему необходимо и когда он об этом просит. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 30–40 %.

5. Контролёр. В организованной таким образом наставнической поддержке молодой учитель самостоятельно осуществляет педагогическую деятельность, а наставник контролирует правильность ее организации, эффективность форм, методов, приемов работы, проверяет его успехи с помощью системы тестов, творческих заданий, проблемных ситуаций и т. п. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет 10–30 %.

Формы работы с молодыми специалистами:

1. Коллективная работа – Педагогический совет – Педагогический семинар – Вечера вопросов и ответов – Круглый стол – Педагогические конференции – День молодого учителя
2. Групповая работа – Групповое консультирование – Групповые дискуссии – Обзоры педагогической литературы – Деловые игры
3. Индивидуальная работа – Индивидуальные консультации – Практические занятия
4. Нетрадиционные формы работы с молодыми педагогами – Технология сотрудничества – Коучинг – Кейс-метод – Технология открытого пространства – Квик – настройка – Мастер-класс (практикум).
«дорожная карта»

Принципы программы наставничества:

- принцип научности – предполагает применение научно обоснованных методик и технологий в сфере наставничества педагогических работников;
- 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 легитимности подразумевает соответствие деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации, региональной нормативно-правовой базе;

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

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

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

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

– 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.

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;

Программа системы наставничества 2022-2027гг

– 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.

Трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании

Трудовые функции	Основные трудовые действия
Педагогическая поддержка обучающегося в деятельности	Диагностика мотивов и образовательных дефицитов сопровождаемого Создание комфортных психологических условий освоения деятельности сопровождаемым Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка Формирование у сопровождаемого установки на преодоление образовательного дефицита и перевод к самоуправляемой деятельности Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент) Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности сопровождаемого Демонстрация образцов деятельности, поведения, отвечающим требованиям определенной корпоративной культуры Совместная с сопровождаемым рефлексия личностного роста
Обучение	Информирование Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приемов деятельности
	Организация учебной деятельности сопровождаемого Создание учебных (проблемных) ситуаций Консультирование Контроль и оценивание результатов учебной деятельности
Медитация	Диагностика межличностных отношений в коллективе Выявление проблемных и конфликтных ситуаций Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, интернет-партнеров),
Самообразование	Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов Проектирование программы и плана самообразования с выявленными образовательными дефицитами Овладение знаниями, умениями, навыками, компетенциями

Личностные качества и компетенции наставников

В общем случае *наставник* — это лицо, существенно превосходящее сопровождаемого в следующих отношениях:

- у наставника отсутствует образовательный дефицит, существующий у

сопровождаемого;

- у наставника есть личный опыт преодоления образовательного дефицита (на собственном примере или в процессе практического обучения при работе с другими сопровождаемыми);

- личный опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;

- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает обучающийся;

- открытость, общительность, коммуникабельность;

- лидерские качества;

- настойчивость, нацеленность на результат;

- терпение и толерантность;

- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации корпоративной культуры;

- склонность к постоянному саморазвитию.

Личностные качества, препятствующие занятию наставнической деятельности:

- избыточная авторитарность;

- эгоцентризм;

- тревожность, невротизм;

- стремление к гиперопеке;

- перфекционизм;

- выраженная интроверсия, замкнутость.

Компетенции наставника:

- эмоциональный интеллект;

- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения);

- педагогический такт;

- готовность к сотрудничеству;

- креативность, способность решать нестандартные задачи.

При работе с особыми категориями сопровождаемых (лица с ОВЗ; дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации, и т. д.) необходима специальная подготовка наставников. Например, при работе с сиротами необходимо знать особенности подростковой депривации (склонность к формированию иждивенческих установок, отсутствие элементарных бытовых навыков и пр.). При работе с детьми с ОВЗ необходима специальная подготовка соответственно группе заболевания.

Подходы к отбору наставников:

- «хэдхантинг» (целенаправленный поиск наставника по заданным требованиям);

- закрытый конкурс (в рамках образовательной организации, предприятия, сети);

- открытый конкурс;

- выбор сопровождаемого из числа знакомых ему лиц (при необходимости с последующей подготовкой выбранного лица в наставники);

- обучение предварительно отобранных кандидатов.

На практике желательно использовать в комплексе несколько подходов.

Условия результативного функционирования наставничества:

- наличие внутреннего образовательного дефицита у сопровождаемого (группы сопровождаемых);

- достаточный уровень зрелости социокультурной среды и/или корпоративной

культуры, для которого характерна атмосфера сотрудничества;

- стимулирование деятельности наставника (дополнительная оплата, уменьшение объема основной нагрузки, различные формы нематериального стимулирования, наличие у наставника специального образования/подготовки (необходимое условие для определенных, наиболее сложных случаев, таких как работа с сопровождаемыми-инвалидами или с лицами из группы риска).

Результаты деятельности наставников и критерии их оценки

Существует мнение о том, что оценка деятельности наставников может войти в противоречие с принципом добровольности наставничества. Такое мнение, безусловно, имеет право на существование, однако сама постановка вопроса о наставничестве как о деятельности исключительно добровольной, т. е. по сути волонтерской, не требующей внешнего стимулирования, является спорной. Но даже в том случае, если наставник является добровольцем, он должен отчетливо понимать не только суть, социальную миссию и конкретные задачи своей деятельности, но и показатели успешности ее хода и результатов. И главное, он должен знать и осмысленно использовать ключевой показатель достижения цели наставничества. Таким показателем является способность сопровождаемого самостоятельно осуществлять деятельность, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность сопровождаемого с определенного момента обходиться без наставника. Этому важнейшему моменту в восполнении образовательного дефицита сопровождаемого могут предшествовать те или иные промежуточные этапы, например переход от потребности в постоянной и систематической поддержке к потребности в эпизодической помощи в наиболее сложных ситуациях.

Другими показателями результативности деятельности наставника могут выступать:

- собственные высокие результаты деятельности, демонстрируемые сопровождаемым;

- ускорение процессов развития сопровождаемого и освоения им деятельности (например, для наставников на производстве — быстрота «вработываемости» новых работников, высокая скорость их выхода на нормативные показатели производительности и качества труда);

- качество отношений сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).

Процессуальные показатели успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у сопровождаемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;

- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к деятельности;

- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;

- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.

Риски, связанные с введением наставничества

Риски, связанные с тенденцией «административного упрощения» и «ускорения»

модернизационных процессов, внедряемых «сверху вниз»:

- в ситуации, где Нацпроект по своему замыслу призван максимально расширить практику наставничества, а количественные показатели охвата практиками наставничества заданы в качестве целевых, неизбежна политика механического «введения» наставничества, во многих случаях — имитация его наличия вместо планомерных и систематических усилий по возвращению условий, обеспечивающих востребованность наставничества как определенной образовательной культуры, предполагающей определенный стиль работы с сопровождаемыми — носителями образовательных дефицитов;

- «навешивание» наставничества на преподавателя в качестве дополнительной трудовой функции, обязательной для выполнения, причем «на общественных началах» и с поверхностной, чисто формальной, подготовкой на очередных краткосрочных курсах.

1. Риски, связанные со смещением цели деятельности наставника с педагогической поддержки сопровождаемого на другой объект, где главным предметом беспокойства организаторов «наставнических» практик выступает не сопровождаемый, а специально подготовленный ими «наставник» (например, студент), его активность и жизнестойкость его позиции после возвращения в прежнюю среду, где ему предстоит продвигать усвоенные им ценности, «наставляя» других школьников. Целью деятельности наставника является поддержка сопровождаемого, восполняющая образовательный дефицит последнего. Что касается лица, главной, а подчас и единственной целью деятельности которого является систематическое продвижение определенных ценностей в среде, которая эти ценности не разделяет, то такое лицо называется миссионером. В отличие от наставника, поддерживающего человека, нуждающегося в помощи, миссионер поддерживает ту или иную религию (понимаемую в широком смысле как определенный, четко регламентированный тип мировоззрения), нуждающуюся в адептах.

Общее в первых двух группах рисков - «наставникоцентрированность» процесса, когда все внимание сосредоточено на фигуре и деятельности самого наставника, тогда как сопровождаемые остаются в тени. Они оказываются нужны лишь в качестве вспомогательного средства для введения наставничества. Все это вызывает парадоксальные ассоциации с «бездетной педагогикой», существовавшей в нашей стране в середине прошлого века.

2. Риски, связанные с использованием идеи наставничества как скрытого ресурса для повышения экономической эффективности образования, с надеждой на то, что наставники-волонтеры смогут дополнить, а со временем, возможно, и потеснить педагогов в образовательном процессе, демонстрируя при этом более высокую педагогическую результативность.

При этом необходимо учитывать, что предполагается привлечение волонтеров-наставников из числа наиболее эффективных работников- профессионалов, желающих передать свой опыт детям и молодежи. Но при этом не учитывается множество препятствий, главное из которых - перегруженность опытных специалистов: «две трети (64%) россиян работают сверх трудовой нормы: вечером, ночью и в выходные дни <...> При этом, как отмечается, в реальности отклонения от трудовой нормы могут быть еще больше, так как исследование проводилось по основному месту работы, а значительная часть российских работников имеет дополнительную занятость».

Комплекс мер («дорожная карта») наставничества педагогических работников

в БУ «Междуреченский агропромышленный колледж»

2022-2027 гг.

№ п/п	Наименование мероприятий 2022-2023гг	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Ожидаемый результат, вид документа
1.Нормативное правовое регулирование внедрения системы наставничества педагогических работников образовательных организаций (далее - система наставничества), контроль за реализацией мероприятий по внедрению системы наставничества				
1.1.	Создание приказа о внедрении программы системы наставничества в колледже	сентябрь 2022	Заместитель директора по ООД	Приказ о внедрении системы наставничества в колледже
1.2.	Разработка, формирование программы по системе наставничества	Сентябрь 2022	Методический совет колледжа	Программа по наставничеству
1.3.	Разработка и утверждение локального акта, регламентирующего меры стимулирования педагогических работников образовательных организаций, включенных в систему наставничества на региональном уровне и уровне ОО	В течении года 2023	Заместитель директора по ООД	О внесении изменений и дополнений в Положение об установлении систем оплаты труда работников колледжа
1.4.	Разработка, формирование и утверждение («дорожных карт») и положений по развитию системы наставничества	Сентябрь-октябрь 2022	Руководители методических комиссий	Приказ о включении в план работы МК мероприятий программы по наставничеству
1.5	Разработка и утверждение распорядительных актов по развитию системы наставничества для обеспечения развития инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала в колледже	В течение всего периода	Начальники отделов	Организационно-распорядительная документация колледжа

Программа системы наставничества 2022-2027гг

1.6.	Заключение соглашения о сотрудничестве образовательных организаций с АУ «Институт развития образования»	В начале реализации	Директор	Соглашение
1.7.	Контроль реализации мероприятий программы по наставничеству	В течение всего периода	Заместитель директора по ООД	Справки по итогам реализации мероприятий программы по наставничеству. Участие в региональных
Организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка внедрения программы наставничества				
2.1	Проведение установочного методического семинара для педагогического состава по вопросам внедрения системы наставничества в ОО	До 1 ноября 2022	Заместитель директора по ООД	Справка по проведению семинара.
2.2.	Создание плана мероприятий в системе наставничества по отделам	До 1 ноября 2022	Заместитель директора по ООД	Корректировка плана работы колледжа
2.3	Тьюторское сопровождение. Формирование единой информационной базы наставников и экспертов в колледже, с целью обеспечения доступного наставничества для всех	Постоянно	Заведующие отделений практического и теоретического обучения	Наличие реестра информационной базы наставников работников ОО ХМАО- Югры
2.4	Участие в программе курса повышения квалификации по теме «Методологические аспекты наставничества и менторства в педагогической практике».	2022	АУ «Институт развития образования»	Непрерывный профессиональный рост, личностное развитие и самореализация педагогических
2.5.	Разработка методических материалов для наставников и наставляемых	Октябрь-ноябрь 2022	Руководители методических комиссий	Методические материалы вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность

Программа системы наставничества 2022-2027гг

III. Мониторинг и оценка результатов внедрения программы наставничества				
3.1	Тьюторское сопровождение. Осуществление персонифицированного учета обучающихся по программам повышения квалификации, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества	Постоянно	Полякова М.В.	Реестр данных для проведения оценки вовлеченности обучающихся по программам повышения квалификации в различные формы наставничества.
3.2.	Оценка реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)	Отчетный период программы	Руководители методических комиссий, заместитель директора	Справка по результатам оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)
3.3	Проведение самодиагностики по результатам реализации муниципальных планов мероприятий («дорожных карт»), эффективности программ наставничества в ОО. (Сбор информации и анализ результатов).	Декабрь 2022, 2023	Полякова М.В.	Справки по результатам самодиагностики в МОУО, ОО. Результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски.
3.5	Организация и проведение мониторинга локальных актов, методических рекомендаций по развитию системы наставничества в ОО, повышения ее эффективности (В рамках ежегодного регионального конкурса муниципальных моделей наставничества и менторства)	Октябрь - декабрь 2022, 2023	АУ «Институт развития образования»	Справка о результатах мониторинга

Программа системы наставничества 2022-2027гг

№ п/п	Наименование мероприятий 2024-2025гг	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Ожидаемый результат, вид документа
1.Нормативное правовое регулирование внедрения системы наставничества педагогических работников образовательных организаций (далее - система наставничества), контроль за реализацией мероприятий по внедрению системы наставничества				
1.1.	Создание приказа о реализации программы системы наставничества и целей его реализации на 2024-2025гг	Январь 2024	Заместитель директора по ООД	Приказ о реализации программы системы наставничества и целей его реализации на 2024-2025гг
1.2.	Создание плана работы программы системы наставничества	До 1 сентября 2024	Полякова М.В.	План работы колледжа
1.3.	Создание «дорожной карты» в реализации системы наставничества	До 1 октября 2024	Руководители МК Куратор программы	План работы МК с включением мероприятий
1.4	Контроль реализации мероприятий программы по наставничеству	В течение всего периода	Заместитель директора по ООД	
Организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка внедрения программы системы наставничества				
2.1.	Проведение установочного методического семинара для педагогического состава по вопросам внедрения системы наставничества в ОО в рамках	Сентябрь 2023	Методист проектного отдела	Анализ работы методиста
2.2	Создание плана мероприятий в системе наставничества по отделам	До 25 сентября 2023	Руководители МК	План работы МК
2.3.	Тьюторское сопровождение. Формирование единой информационной базы наставников и экспертов в колледже, с целью обеспечения доступного наставничества для всех категорий педагогических работников.	Постоянно	Заведующие отделений практического и теоретического обучения	Наличие реестра информационной базы наставников

Программа системы наставничества 2022-2027гг

№ п/п	Наименование мероприятий 2027	Сроки реализации	Ответственный исполнитель	Ожидаемый результат, вид документа
1.Нормативное правовое регулирование внедрения системы наставничества педагогических работников образовательных организаций (далее - система наставничества), контроль реализации мероприятий по внедрению системы наставничества				
1.1.	Создание приказа о корректировке Плана работы колледжа в соответствии с программой системы наставничества	Август 2027	Заместитель директора по ООД	Приказ о внедрении системы наставничества в колледже
1.2.	Корректировка «дорожных карт» программы по системе наставничества (по мере необходимости)	Сентябрь 2027	Методический совет колледжа	Программа по наставничеству
1.3.	Корректировка локальных актов, регламентирующего меры стимулирования педагогических работников образовательных организаций, включенных в систему наставничества на региональном уровне и уровне ОО	В течении года 2027	Заместитель директора по ООД	О внесении изменений и дополнений в Положение об установлении систем оплаты труда работников колледжа
1.4.	Завершение программы по наставничеству	Сентябрь-октябрь 2027	Руководители методических комиссий	Приказ о включении в план работы МК мероприятий программы по наставничеству
1.5	Разработка и утверждение распорядительных актов по развитию системы наставничества для обеспечения развития инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала в колледже	В течение всего периода	Начальники отделений	Организационно-распорядительная документация колледжа
1.7.	Контроль реализации мероприятий программы по наставничеству	В течение всего периода	Заместитель директора по ООД	Справки по итогам реализации мероприятий программы по наставничеству. Участие в региональных методических совещаниях.

Программа системы наставничества 2022-2027гг

Организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка внедрения программы наставничества				
2.1	Проведение установочного методического семинара для педагогического состава по вопросам внедрения системы наставничества в ОО	До 1 ноября 2027	Заместитель директора по ООД	Справка по проведению семинара.
2.2.	Создание плана мероприятий в системе наставничества по отделам	До 1 ноября 2027	Заместитель директора по ООД	Корректировка плана работы колледжа
2.3	Тьюторское сопровождение. Формирование единой информационной базы наставников и экспертов в колледже, с целью обеспечения доступного наставничества для всех категорий педагогических работников.	Постоянно	Начальники отделений практического и теоретического обучения	Наличие реестра информационной базы наставников работников ОО ХМАО - Югры
2.4	Участие в программе курса повышения квалификации по теме «Методологические аспекты наставничества и менторства в педагогической практике».	2027	Методист отделения теоретического обучения	Непрерывный профессиональный рост, личностное развитие и самореализация педагогических работников ОО ХМАО - Югры.
2.5.	Разработка методических материалов для наставников и наставляемых	Октябрь-ноябрь 2027	Руководители методических комиссий	Методические материалы вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность
III. Мониторинг и оценка результатов внедрения программы наставничества				
3.1	Тьюторское сопровождение. Осуществление персонализированного учета обучающихся по программам повышения квалификации, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества	Постоянно	Полякова М.В.	Реестр данных для проведения оценки вовлеченности обучающихся по программам повышения квалификации в различные формы наставничества.

Программа системы наставничества 2022-2027гг

3.2.	Оценка реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)	Отчетный период программы	Руководители методических комиссий, заместитель директора	Справка по результатам оценки реализации персонализированных программ наставничества с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников (в том числе молодых/начинающих педагогов)
3.3	Проведение самодиагностики по результатам реализации муниципальных планов мероприятий («дорожных карт»), эффективности программ наставничества в ОО. Сбор информации и анализ результатов).	Декабрь 2027	Полякова М.В.	Справки по результатам самодиагностики в МОУО, ОО. Результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски.
3.4	Организация и проведение мониторинга локальных актов, методических рекомендаций по развитию системы наставничества в ОО	Декабрь 2027	Заместитель директора	Анализ деятельности ОО по программе наставничества 2022-2027