

Государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Тульской области «Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Тульской области» (ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ  
РЕГИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА  
ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ,  
ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ,  
РАСПОЛОЖЕННЫХ НА ТЕРРИТОРИИ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Методическое пособие

Тула  
2022

УДК 371.124  
ББК 74.05  
М54

Коллектив авторов:

*Гоголев Н.В.*  
*Королев П.А.*  
*Михайлова Е.А.*  
*Патрикова Т.С.*  
*Пронина Л.Н.*  
*Янущенко И.В.*

Под общей редакцией  
доцента, кандидата химических наук

И.Е. Якуниной

Рецензенты:

*Волкова Н.А.*, директор МБОУ «Центр образования № 14», г. Тула  
*Лебедева Е.Н.*, директор МБОУ «Центр развития ребенка № 5 –  
детский сад «Мир детства», г. Тула

М54 **Методологические основы реализации Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области:** методическое пособие. – Тула: ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2022. – 000 с.  
ISBN

Учебно-методическое пособие разработано в продолжение дополнительной профессиональной программы повышения квалификации педагогических работников, реализующих программы дошкольного образования «Использование интерактивного оборудования в образовательном процессе детей дошкольного возраста».

В пособии раскрываются вопросы организации и осуществления образовательной деятельности детей дошкольного возраста с применением интерактивных технологий и интерактивного оборудования.

УДК 371.124  
ББК 74.05

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»

© ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2022  
© Гоголев Н.В., 2022 (Раздел 1)  
© Королев П.А., 2022 (Раздел 2)  
© Михайлова Е.А., 2022 (Раздел 3)  
© Патрикова Т.С., 2022 (Раздел 4)  
© Пронина Л.Н., 2022 (Раздел 6)  
© Янущенко И.В., 2022 (Раздел 5)

ISBN

## СОДЕРЖАНИЕ

4	Введение
5	РАЗДЕЛ 1. Становление института педагогов-наставников в истории отечественного образования
11	РАЗДЕЛ 2. Тренды образования и место наставничества в образовательной системе будущего
17	РАЗДЕЛ 3. Нормативное правовое обеспечение системы наставничества на современном этапе
21	РАЗДЕЛ 4. методологические основы реализации региональной модели института наставничества тульской области
29	РАЗДЕЛ 5. Психолого-педагогическое сопровождение наставника и наставляемого
39	РАЗДЕЛ 6. Организация системы контроля и мониторинга в условиях формирования системы наставничества
43	Список используемых источников
43	Приложения

Это методическое пособие предназначено для развития профессиональной компетентности педагогических работников образовательных организаций с целью их адаптации к новым условиям профессиональной деятельности в связи с реализацией на территории Тульской области Региональной модели института наставничества в соответствии с приказом министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области».

Наставничество – это способ передачи знаний, умений и навыков человеку от более опытного и знающего, оказание педагогическим работникам помощи и совета, а также необходимой поддержки в социализации.

Методологической основой системы наставничества в педагогическом коллективе 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 постдипломного профессионального образования) в рамках неформального образования, обеспечивающей непрерывное профессиональное образование педагогов;
- составной части методической работы организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающей 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 и т.д.

Пособие будет полезным педагогическим работникам, участвующим в реализации Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области. Региональная модель позволяет образовательным организациям наладить процесс методического сопровождения в соответствии с современными требованиями и развить профессиональную компетентность в области организационно-методической поддержки реализации программы наставничества в педагогическом коллективе в целях развития кадрового потенциала в образовательных организациях региона.

Пособие состоит из шести разделов. В первом разделе рассматриваются вопросы становления института педагогов-наставников в истории отечественного образования, второй раздел посвящен современным трендам образования, которые могут быть положены в основу инновационной деятельности педагогического коллектива образовательной организации, в третьем разделе изложены нормативные правовые основы наставничества в образовательных организациях, в четвертом – рассматриваются психолого-педагогические условия реализации программ наставничества в педагогическом коллективе, пятый раздел посвящен методологическим основам реализации Региональной модели института наставничества педагогических работников Тульской области, шестой – освещает вопросы организации системы контроля и мониторинга в условиях формирования системы наставничества.

Пособие носит практический характер и предлагает организационные меры, а также алгоритмы действий по реализации в педагогических коллективах различных видов наставничества.

## СТАНОВЛЕНИЕ ИНСТИТУТА ПЕДАГОГОВ-НАСТАВНИКОВ В ИСТОРИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

В истории отечественного образования понятие «наставник» используется достаточно давно. Причем содержание понятие трактуется как в широком, так и в узком смыслах.

В широком смысле под наставником традиционно понимался любой человек, реализующий педагогические функции по отношению к воспитанникам. В педагогической литературе наставниками называли и родителей, и писателей, и философов, и общественных деятелей, и священнослужителей, и т.д.<sup>1</sup>



В узком смысле наставник – это в первую очередь учитель, «образователь» и «наставник» юношества, как называл педагогов ректор Санкт-Петербургского университета профессор П.А. Плетнев в своей зна-

менитой речи, обращенной к выпускникам Главного Педагогического института в декабре 1835 года<sup>2</sup>.

Подобное понимание наставничества (и в широком, и в узком смысле) сохранилось и до настоящего времени.

Анализ педагогических источников дореволюционной России позволяет говорить о том, что наставническая функция учителя в большинстве своем не сводилась лишь к передаче знаний воспитанникам.

Прежде всего наставник – это педагог, реализующий воспитательную функцию по отношению к обучающимся.

Автор изданной в 1781 году в Санкт-Петербурге книге «Гимназический или семинарский, то есть школьный наставник учащегося юношества» Генри Миллс, обращаясь к наставникам, писал: «Тебя я Наставник юношества молю и неотступно прошу, чтоб ты для любви, которою обязан Богу, для благосостояния Государства и Церкви, и для любви твоего и других счастья, ничего не делал, что не достойно честного гражданина»<sup>3</sup>. Профессор Московского университета М.П. Погодин призывал своих коллег и «наставников молодежи» к осторожности и благонамеренности при организации образовательного процесса, «чтоб не вылетело из уст их ни одного неосторожного или легкомысленного слова, которое, как искра,

<sup>2</sup> Плетнев П.А. Обязанности наставников юношества. СПб., 1836.

<sup>3</sup> Миллс Г. Гимназический или семинарский, то есть школьный наставник учащегося юношества / Переведен с латинского языка, для пользы российских училищ, Гаврилом Данковым, Александроневской семинарии, философии студентом; издан под смотрением господина надворного советника В.Г. Рубана. СПб.: Печ. при Имп. Сухопут. шляхет. кадет. корпусе, 1781. С. 52.



может запасть в горячее сердце юности и про- известь в нем пожар»<sup>4</sup>.

Можно говорить, что как отдельный социаль- ный институт педагогическое наставничество начало формироваться в России в XIX веке. В те- чение ста лет появились звания домашних на- ставников (наставниц) и классных наставников.

В 1834 году вышло «Положение о домашних на- ставниках и учителях», в соответствии с которым целью введенных званий домашних наставников, учителей и учительниц стало обеспечение «роди- телей в избрании благонадежных их детям руко- водителей... для содействия общим видам Прави- тельства в отношении к народному просвещению»<sup>5</sup>.

Звание «домашнего наставника» присваивалось лицам, которые после окончания курса обучения в высших учебных заведениях выдержали «с успе- хом испытание» и получили аттестат со званием «действительного студента» или университетского диплома на ученую степень; а также лицам, удо- стоенным ученых степеней в духовных академиях. Важно, что те и другие выпускники должны были выразить желание «заниматься воспитанием в част- ных домах»<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Аксаков И.С. Письма к родным (1849–1856). М., 1994. С. 38.

<sup>5</sup> Российское законодательство об образовании XIX – начала XX века. Сборник документов. В 3 т. Т. 1. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. С. 338.

<sup>6</sup> Российское законодательство об образовании XIX – начала XX века. Сборник документов. В 3 т. Т. 1. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. С. 339.

В обязанности наставников входил ежегодный отчет директору училищ губернии о занятиях и поведении уездных предводителей дворянства и лиц, в доме которых они обучали детей.

В соответствии с «Уставом женских учебных заведений Ведомства императрицы Марии» от 1855 года звание домашних наставниц могли получать и воспитанницы, прошедшие обучение в учебных заведениях I и II разряда.

При этом ученицы, закончившие курс обуче- ния в заведениях I разряда, получали свидетель- ство на звание домашних наставниц, «не под- вергаясь особому испытанию», а в заведениях II разряда – на звание домашних учительниц по предметам, «в коих оказали хорошие успехи»<sup>7</sup>.

Соблюдались ли данные требования к обра- зовательному цензу для домашних наставников в реальной жизни? Далеко не всегда. Во всяком случае в «Уложении о наказаниях уголовных и исправительных» 1885 года появляются отдель- ные статьи о наказаниях лиц, которые исполня- ли образовательные функции без надлежащих документов.

В соответствии с Уложением такие лица могли приговариваться к штрафу до 75 рублей «в поль- зу капитала призрения лиц, приобретших право

<sup>7</sup> Устав женских учебных заведений Ведомства учре- ждений императрицы Марии, высочайше утвержденный 30 августа 1855 года: с последующими доп., изм., циркуляр- ными распоряжениями и предписаниями по 1-е янв. 1884 года. СПб., 1884.

на обучение юношества в частных домах». В слу- чае повторного нарушения штраф увеличивался до 150 рублей.

По аналогии такому же наказанию подверга- лись и содержатели частных домов (пансионов, училищ), в которых воспитывались дети; а также их родители, родственники и опекуны<sup>8</sup>.

Домашние наставники состояли на государ- ственной службе и могли получать классные чины. Денежное жалование для домашних наставников устанавливалось из расчета 270 рублей, а для до- машних наставниц – 160 рублей в год.

Домашние наставники и наставницы могли получать пенсии и единовременные пособия. На единовременное пособие могли претендовать лица, находившиеся на службе не менее 10 лет, а также лица, которые по старости либо своей немощи были неспособны более исполнять свои обязанности.

Пенсия домашним наставникам и наставни- цам назначалась из следующего расчета: нахо- дящимся на службе от 20 до 25 лет – в размере половины оклада, прослужившим 25 и более лет – в размере полного оклада. Эти сроки могли сокращаться в случае неспособности наставни- ков исполнять свои обязанности по состоянию здоровья.

Домашние наставницы, исполнявшие обязан- ности не менее 20 лет, могли получить преимуще- ственное право при поступлении в «дом призрения бедных девиц благородного звания» и находиться там на государственном обеспечении.

Домашний наставник, исполнявший свои обя- занности не менее 25 лет и подготовивший «не менее трех молодых людей, ставших студентами университетов», приобретал звание заслуженно- го наставника<sup>9</sup>.

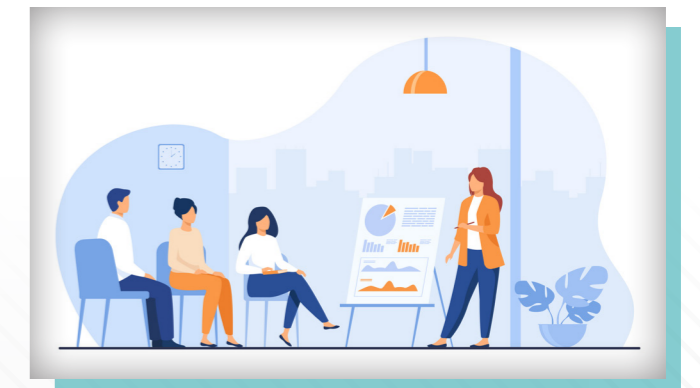
30 июля 1871 года должность классного на- ставника была введена и в мужских гимназиях.

<sup>8</sup> Уложение о наказаниях уголовных и исправительных 1885 года. Издано профессором Императорского училища правоведения, почетным членом университета Св. Влади- мира Н.С. Таганцевым. Издание пятое, дополненное. СПб., 1886. С. 410–411.

<sup>9</sup> Сборник узаконений и правительственных распо- ряджений, касающихся домашних наставников, учителей, учительниц и наставниц / сост. А. Гоголин. М., 1974.

В соответствии с «Уставом гимназий и прогим- назий министерства народного просвещения» наставники официально именовались «ближай- шими помощниками» директора и инспектора «в наблюдении за успехами и нравственностью учеников».

Классные наставники назначались дирек- тором гимназии и утверждались попечителем учебного округа. За исполнение своих обязан- ностей они получали соответствующее вознаграждение.



Наставниками могли быть педагоги, которые вели самое большое количество уроков в соот- ветствующем классе. В перечень их обязанно- стей входило принятие необходимых мер «для преуспеяния оных, вступая, между прочим, с этою целью в сношения с родителями и род- ственниками учеников, а равно и с прочими пре- подавателями своего класса, в тех видах, чтоб уроки и письменные задачи были равномерно распределяемы по дням недели, и чтобы вооб- ще преподавание одного предмета не стесняло преподавания других предметов»<sup>10</sup>.

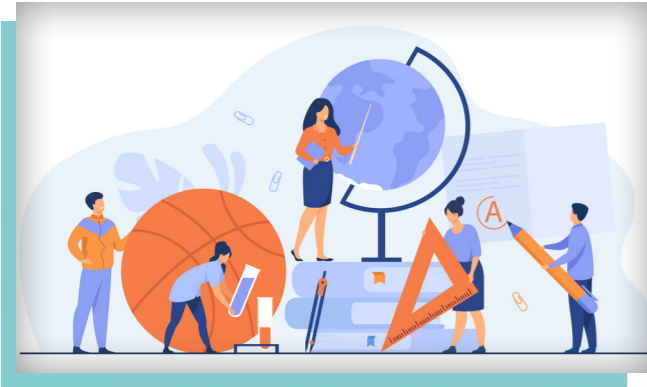
Функция наставников автоматически закреп- лялась также за директорами и инспекторами гимназий и прогимназий.

Уставом предусматривалось введение долж- ности помощников классных наставников (в гим- назии – двух, а в прогимназии – одного), кото- рые должны были помогать наставникам и при

<sup>10</sup> Устав гимназий и прогимназий Министерства народ- ного просвещения 1871 года // Полное собрание законов Российской империи. Собрание второе. Т. 46. Отделение 2. СПб., 1874. С. 85–99.

организации образовательного процесса, и при посещении учащихся на дому.

С 15 мая 1872 года должность классных наставников с аналогичным функционалом была введена и в возникших в стране реальных училищах (появились в 1871 году вместо реальных гимназий).



Вышедший в 1901 году «Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения» расширил функции классных наставников: «Классные наставники, наблюдая за нравственным, умственным и физическим развитием учеников входят в сношения с родителями и родственниками их, с преподавателями, у коих они обучаются, присутствуют при освидетельствовании здоровья вверенных им учеников, при занятиях их во время уроков вообще и в частности уроков гимнастики, пения, замещают отсутствующих преподавателей и пр. Классные наставники о своих наблюдениях и распоряжениях докладывают начальнику заведения, испрашивая его указаний»<sup>11</sup>.

В советское время содержание понятия «наставничество» претерпело изменения. Исчезли из педагогического обихода категории «классный наставник» и «домашний наставник». В первую очередь под наставничеством стала пониматься «форма коммунистического воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профессионально-технических училищах передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работника-

<sup>11</sup> Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения. Санкт-Петербург, 1901. С. 20.

ми»<sup>12</sup>. Это касалось и образовательных учреждений.

Однако вплоть до 70-х годов в документах советской эпохи этот термин практически не встречается! Вместо него использовались термины «шефская помощь», «шефство», как, например, в вышедшем в 1931 году постановлении Всесоюзного центрального совета профессиональных союзов «О шефстве кадровых рабочих над молодыми».

В Постановлении ЦК ВКП(б) от 25 августа 1932 года «Об учебных программах и режиме в начальной и средней школе» указывалось, что Народный комиссариат просвещения должен был установить «такую расстановку кадров на местах, которая обеспечивала бы правильное использование на работе опытных учителей и систематическую помощь со стороны последних молодым учительским кадрам»<sup>13</sup>.

Понятие «наставник» стало активно использоваться лишь в 70-е годы.

О необходимости расширения движения наставничества в стране говорилось в постановлениях ЦК КПСС, ЦК ВЛКСМ, ВЦСПС.



На уровне органов местного самоуправления, производственных организаций стали создаваться советы наставников, в которых было организовано изучение основ педагогики, методов воспитательной работы и пр.

<sup>12</sup> Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Советская энциклопедия, 1989.

<sup>13</sup> Об учебных программах и режиме в начальной и средней школе: Постановление ЦК ВКП(б) от 25 августа 1932 года // Сталинский путь. № 80 (280). С. 2.



Был провозглашен принцип, согласно которому главным во взаимных социалистических обязательствах наставников и их воспитанников становится достижение последними рубежей наставников<sup>14</sup>.

Трудно говорить о точной численности наставников молодежи в СССР. Однако очевидно, что в общей сложности в начале 80-х годов в стране одних лишь наставников молодых рабочих насчитывалось несколько миллионов.

Следует отметить, что по результатам исследований среди молодых людей, имеющей наставников, было в три раза меньше тех, кто не выполнял, и в 1,3 раза больше тех, кто перевыполнял нормы выработки. Молодежь, имеющая наставников, в 2,5 раза активнее участвовала в рационализаторской деятельности<sup>15</sup>.

Распространенной формой наставничества молодых кадров на производстве в СССР стала стажировка. В «Основах законодательства Союза ССР и союзных республик о народном образовании» от 19 июля 1973 года говорилось, что выпускники высших учебных заведений с целью совершенствования практических навыков обязаны были проходить «стажировку по специальности под руководством администрации соответствующих предприятий, учреж-

<sup>14</sup> Справочник партийного работника. Выпуск семнадцатый. М.: Издательство политической литературы, 1977.

<sup>15</sup> Психология в управлении. Ленинград: Лениздат, 1983. С. 192.

дений и организаций и под контролем высших учебных заведений». Об этом говорилось и в «Закоме РСФСР о народном образовании» от 2 августа 1974 года.

Понятие «наставник» использовалось и при организации «добровольного труда учащихся общеобразовательной и профессиональной школы в свободное от учебы время»<sup>16</sup>.

На рубеже 70–80-х годов появились первые теоретические исследования по проблеме наставничества. Особого внимания заслуживает работа, выполненная сотрудниками кафедры социальной психологии Ленинградского государственного университета имени А.А. Жданова А.М. Зимичевым и Л.Г. Почебут.

Анализ результатов исследования показал, что у наставников не было единого представления о выполняемых ими функциях. В основном их деятельность сводилась лишь к организации производственного обучения и повышения квалификации молодых рабочих.

По мнению ученых, наставник должен был одновременно решать несколько задач, связанных

<sup>16</sup> Постановление Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС, Секретариата ЦК ВЛКСМ от 3 июня 1988 года № 343/90-01-490/25-01/17-30/43/34-а «Об утверждении Положения о порядке и условиях добровольного труда учащихся общеобразовательной и профессиональной школы в свободное от учебы время» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.audar-info.ru/na/editArticle/index/type\\_id/5/doc\\_id/7265/release\\_id/35051/sec\\_id/201095](https://www.audar-info.ru/na/editArticle/index/type_id/5/doc_id/7265/release_id/35051/sec_id/201095).

с организацией профессионального обучения молодежи, становлением молодого рабочего в коллективе и формированием его личности.

Из указанных задач вытекают и перечень функций, которые должны реализовывать наставники: воспитание у молодежи коммунистического отношения к труду и активной жизненной позиции; профессиональное обучение и совершенствование профессионального мастерства; создание доброй репутации ученику и обеспечение вокруг него благоприятного психологического климата; стимулирование стремления повышать уровень квалификации, образования и культуры; забота о личных проблемах своих воспитанников; подготовка резерва наставников<sup>17</sup>. Можно по-разному относиться к данному перечню функций. Но то, что результаты успешной деятельности наставников в деле воспитания молодежи зависят от множества факторов, в том

<sup>17</sup> Психология в управлении. Ленинград: Лениздат, 1983. С. 192.

числе и от наличия мотивации у самих воспитанников, очевидно.

В 80-е годы на уровне союзных республик были установлены почетные звания для заслуженных наставников. В 1981 году в РСФСР было учреждено звание «Заслуженный наставник молодежи РСФСР».

В соответствии с Указом Президиума Верховного Совета РСФСР от 16 июля 1981 года оно присваивалось наставникам молодежи, которые безупречно проработали на одном предприятии (учреждении, организации) не менее 10 лет и в течение 5 лет вели на общественных началах работу наставника, а также имели «большие заслуги в профессиональном обучении и коммунистическом воспитании работающей молодежи»<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Положение о почетном звании «Заслуженный наставник молодежи РСФСР» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.allfaler.ru/katalog/dokumenty/dokumenty-sssr/dokumenty-faleristiki-sssr/the-position-of-honorary-rank-of-distinguished-youth-mentor-rsfsr>.

## ТРЕНДЫ ОБРАЗОВАНИЯ И МЕСТО НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЕ БУДУЩЕГО

Сегодня человеческая цивилизация сталкивается с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни. Под воздействием глобализации меняется политическая система, все больше стремящаяся к глобальному управлению. Экономика все сильнее погружается в виртуальное пространство и роботизацию. Социальная структура сталкивается с вызовами переформатирования и атомизации общества, а духовная жизнь сопряжена с появлением новых систем ценностей, идеологий, религий, форм искусства и т.д. Столь глобальные трансформации не могут не сказываться на образовании как на важнейшем социальном институте. Современные ученые высказывают различные прогнозы и сценарии развития образования. Рассмотрим их подробнее.

Э.А. Агабян и Р.А. Коджоян акцентируют внимание на том, что изменения в образовательной сфере ускоряются<sup>1</sup>. Исследователи обращают внимание, что образование должно быть ориентировано не на обучение специалистов для текущего рынка труда, а на подготовку кадров для будущей экономики. Это ведет к росту значимости прогностического компонента в планировании и управлении образованием. Вместо эры знания приходит эра мышления: на смену специалистам, которые умели что-то делать, приходят специалисты, которые умеют думать, а в перспективе наиболее ценными будут специалисты, которые будут уметь учиться. Это связано с тем, что стремительно меняются технологии, одни профессии исчезают, другие появляются. Это требует гибкости как от

<sup>1</sup> Агабян Э.А., Коджоян Р.А. Будущее образования или образование будущего // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14). С. 5–10.

самых работников, так и от системы образования, которое их готовит: необходимо адаптироваться к постоянно меняющимся условиям.

Авторы обращают внимание на то, что в ближайшие годы исчезнет половина существующих профессий, а больше половины сегодняшних выпускников будут работать в пока еще не существующих профессиях. Не удивительно, что в настоящее время нарастают противоречия между рынком труда и образованием. Одной из важнейших характеристик образования становится его непостоянство: непостоянство профессий, непостоянство требований к профессиям, знаниям, навыкам, умениям и т.д. Исследователи приводят следующий перечень профессий будущего: «детектив по работе с данными, персональный дата-брокер, цифровой портной, директор по генетическому портфелю, проводник в виртуальном магазине, городской кибераналитик, диджитал комментатор культуры, космический гид, инженер по восстановлению окружающей среды, тим-менеджер по работе человека с машиной, проводник в виртуальном магазине, ИТ-координатор, персональный дата-брокер, медицинский техник по работе искусственным интеллектом»<sup>2</sup>.

При этом пока нет единой точки зрения как именно, в каких масштабах и пропорциях рост роботизации экономики отразится на росте безработицы, а стало быть, и на необходимости профессиональной переподготовки кадров. Постепенная роботизация и переход работодателей от постоянных штатов к аутсорсингу пока не ведет к глобальному росту безработицы. Но точно мож-

<sup>2</sup> Агабян Э.А., Коджоян Р.А. Будущее образования или образование будущего // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14). С. 5.

но сказать, что роботизируется в первую очередь рутинная, однообразная работа, а людям все больше придется заниматься инновационной работой. Это может привести к уменьшению длительности рабочей недели до 10–15 часов.

В подобных изменяющихся условиях наибольшего успеха добьются работники, которые будут не бояться менять смены профессиональной деятельности, совмещать, казалось бы, несовместимые



навыки и компетенции, например, математический склад ума с коммуникативными навыками. В этой связи исследователи считают, что учитель не должен загружать обучающихся информацией. Он должен научить их извлекать из нее пользу, соединять разрозненные блоки информации в интеллектуальный продукт. Это уже и не учитель в традиционном понимании, а наставник, который по одну сторону с обучающимся решает образовательную проблему. Наставник и сам должен постоянно обновлять свои компетенции.

До настоящего времени обучающиеся считали, что образование достаточно получить единожды в жизни и его хватит до конца трудовой деятельности. Залогом этого выступала элитность оканчиваемого образовательного учреждения. Однако сегодня это правило перестает действовать. Доказательством тому является растущая аудитория онлайн-образования. Авторы приводят даже мнение, что потребность в учителе и вовсе пропадет в будущем. Ему на смену придет наставник. Именно наставник будет помогать обучающему формировать креативность, коммуникативную компетентность, лидерские качества, воображение, инициативность, умение работать в команде и пр. На все вопросы будут давать ответы «умное» окружение

человека: умные дома, умные машины, умные телефоны. По сути, человеку останутся только сферы недоступные или малодоступные для роботов, например, творчество. Тем более, что свободного времени у него станет больше. Если система образования не изменится, то сегодняшние выпускники в будущем будут неконкурентоспособными: искусственный интеллект умнее человека.

Образование будущего должно отказаться от акцента на запоминание. Во-первых, потому что большая часть запоминаемой информации в дальнейшем не используется. Во-вторых, потому что в любой момент можно обратиться за конкретной информацией к искусственному интеллекту. Поэтому освободившийся умственный резерв человека можно будет направить на развитие способностей думать, анализировать и т.д.

Потеряет значимость разделение на технарей и гуманитариев. На смену ему придет выбор работодателя между человеком и искусственным интеллектом. В будущем будет цениться метапредметность. Иными словами, в конкурентной борьбе с искусственным интеллектом выигрывают те, кто сможет сочетать в себе социальные и математические навыки, эмоциональный интеллект, интуицию, искусство ведения переговоров, креативность, умение работать в команде и т.д.

На иные аспекты образования будущего обращают внимание О.А. Янутш. На основе форсайта «Образование – 2030» Агентства стратегических инициатив автор выделил ряд трендов в развитии образования<sup>3</sup>.

Во-первых, в будущем произойдет отказ от традиционной школы в пользу неформального образования: клубов, кружков, секций и т.д. Активно будут применяться в образовательном процессе виртуальная реальность и технологии геймификации. Будут создаваться глобальные классы с обучающимися из разных стран. Обучающиеся будут сами формировать свои образовательные траектории, выбирая и сочетая различные образовательные средства для этого. Автором приводится мнение, что человек, который получит тра-

<sup>3</sup> Янутш О.А. Культура будущего и футурологические концепции развития образования // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2013. № 162. С. 146–150.

диционное школьное или вузовское образование будет восприниматься как неудачник: он не сможет сконструировать собственную образовательную траекторию.

Во-вторых, будет формироваться культура самостоятельности. Обучающиеся не только сами будут выбирать чему и как учиться, но и будут формировать собственные образовательные и профессиональные портфолио.

В-третьих, образование станет пространством кооперации. Из одноклассников и одногруппников будут формироваться холдинги, мозговые центры, компании, которые смогут монетизировать свои умения и навыки уже в процессе обучения или после него. Акцент при этом будет делаться на социальный интеллект, коммуникативные навыки и умение работать в команде.

Столь глубокие и масштабные изменения могут привести к различным сложно прогнозируемым последствиям. В итоге эти изменения могут быть как поддержаны, так и заблокированы обществом и государством. Чтобы адекватно оценить эти риски, необходимо указать возможные проблемы, сопряженные с трансформацией образования.

Первая проблема может заключаться в реальной свободе самоопределения обучающихся. Формирование эффективных образовательных траекторий возможно только при высоком уров-



не компетентности и самосознания как обучающихся, так и их родителей. В современных российских реалиях социально-интеллектуального раскола самостоятельное определение образовательных траекторий рискует привести к поляризации общества и росту социальных аномалий и девиаций.

Вторая проблема связана с тем, что система образования будущего может усугубить негативные социально-психологические эффекты «общества одобрения». Это обусловлено тем, что отказ от унификации средств образования ведет к унификации его цели. Перед обучающимися ставится единая для всех цель победы в конкурентной борьбе на рынке труда, успеха в жизни. Многие люди и так стремились к этой цели, но теперь она декларируется официально. Успех в обществе будущего будет еще сильнее измеряться в социальном одобрении. Доказательством этому служит стремление пользователей в социальных сетях получить максимальное количество лайков и репостов. Примером того же порядка является и цитирование научных статей. Уже сегодня стремительно растет социальная установка на самопрезентацию и самодемонстрацию. К примеру, политические акции все больше становятся демонстративными и призваны не столько изменить ситуацию, сколько привлечь внимание к себе. В полной мере в тенденцию усиления самопрезентации укладывается и введение портфолио обучающихся.

Третья проблема может быть связана с тем, что желаемый портрет работника будущего с развитым социальным интеллектом, навыками командной работы и пр. тесно связан с определенным складом психики и нервной системы. Есть обучающиеся, склонные к индивидуальной, а не командной работе, к тщательному анализу, а не к мозговому штурму, к обучению через непосредственной общении с наставником, а не через онлайн-курсы. Как правило, такие обучающиеся обладают типом мышления, тяготеющим к фундаментальным исследованиям. Указанная проблема грозит «психоразрывом», связанным с разделением на пользователей и непользователей когнитивного продукта, и провалом в фундаментальных научных исследованиях.

Четвертая проблема связана с глобальными вызовами современности. Политика мультикультурализма как попытка искусственного сохранения этнокультурного разнообразия на ограниченном пространстве себя не оправдала. Глобалистский идеал мира без границ также сталкивается с регионализацией и локальными реакциями, например, в виде исламизма и национализма. Учитывая вы-

шесказанное, возникает угроза того, что свобода формирования образовательных траекторий приведет к замыканию обучающихся в собственных диаспорах и этническому, религиозному, культурному расколу общества. Ведь уже сегодня многие мигранты предпочитают получать образование внутри собственных диаспор.

Отмеченные проблемы не означают несостоятельность образования будущего, но указывают на необходимость учета возможных рисков его трансформации и развития.

В.А. Чулюков и В.М. Дубов анализируют такую актуальную проблему развития образования как влияние искусственного интеллекта на его будущее. В частности, Правительство Российской Федерации планирует, что в 2024 году искусственный интеллект будут изучать в половине российских школ<sup>4</sup>. Искусственный интеллект позволит оптимизировать многие стороны образовательного процесса в будущем.

Во-первых, искусственный интеллект базируется на использовании адаптивных технологий. Например, искусственный интеллект может выявлять слабые стороны в подготовке обучающегося после решения им заданий и давать ему дополнительные кейсы для ликвидации выявленных пробелов. Кроме того, искусственный интеллект сможет сообщать педагогу, в каком материале допускают ошибки большинство обучающихся, чтобы еще раз подробнее разобрать его. Благодаря адаптивному обучению искусственный интеллект может подбирать наиболее подходящие учебные материалы для каждого обучающегося в зависимости от его предпочтений, целей и т.д. Искусственный интеллект сможет также подбирать специальные материалы для неопытных педагогов.

Во-вторых, искусственный интеллект в отличие от человека может работать в любое время. Обучающийся может прорешивать задания в удобное для него время и всегда получать при этом обратную связь.

В-третьих, искусственный интеллект в перспективе позволит создавать виртуальных наставников. Большинство педагогов в настоящее время нега-

тивно относятся к подобным новациям, считая, что только человек может грамотно определить потребности, в том числе образовательные, другого человека и разработать оптимальный алгоритм их удовлетворения. Однако благодаря функции самообучения искусственный интеллект сможет решать и такие сложные задачи.

В-четвертых, искусственный интеллект может автоматически разрабатывать учебные программы благодаря анализу большого объема данных. Это позволит сэкономить учителям и преподавателям большой объем времени для творческой и педагогической деятельности.

В-пятых, искусственный интеллект позволяет глубже вовлекать обучающихся в образовательный процесс посредством привлечения технологий виртуальной реальности, геймификации и машинного обучения.

Так, например, уже сегодня в образовании действуют стартапы на основе искусственного интеллекта и машинного обучения. Представим лишь некоторые из них.

Система Third Space Learning проанализировала 100 000 часов аудиозаписей занятий и реакцию обучающихся на них. На основе полученных данных система определила оптимальный темп речи педагога. Если педагог начинает говорить слишком быстро, то ему приходит оповещение на смартфоне о необходимости снизить темп речи.

Brainly – это социальная сеть для сотрудничества обучающихся. В ней можно задать вопрос и получить быстрый ответ на него. Искусственный интеллект отсеивает спам и низкокачественный контент. В перспективе разработчиками планируется, что искусственный интеллект будет предлагать пользователю друзей в соответствии с его образовательными интересами.

ThinkerMath – это специальная программа для изучения математики. Она использует игры и награды, чтобы привлечь внимание обучающихся. Система проверяет уровень знания обучающегося, после чего назначает ему репетитора и разрабатывает индивидуальный план занятий<sup>5</sup>.

Несмотря на кажущиеся большими различия указанных инструментов, их объединяет ряд общих моментов, характерных для искусственного интеллекта в образовании:

- обязательное наличие интерактивного и визуального компонентов, так как большинство людей визуалы и легче воспринимают информацию с помощью видео, инфографики, картинок и т.п.;

- обратная связь позволяет обучающемуся в любое удобное для него время решать задания и получать отклик от виртуального консультанта;

- тестирование должно не только определять начальный уровень обучающегося, но и отслеживать прогресс в его подготовке не только для ликвидации пробелов, но и для сохранения мотивации;

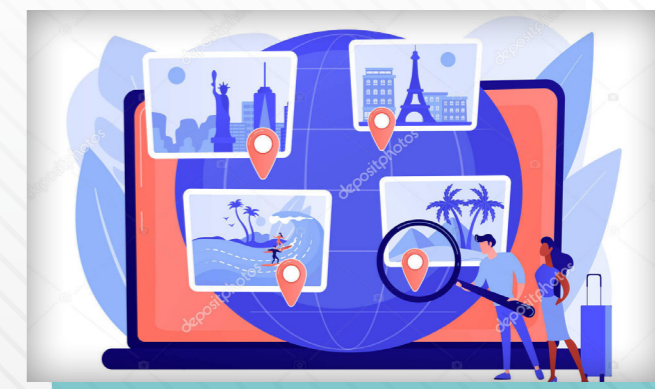
- оценивание наиболее близко по своей сути и содержанию подходит к технологии геймификации, так как позволяет в форме рейтингов и наград сохранять мотивацию обучающихся в образовательном процессе.

Перспективы развития образования в контексте внедрения в образовательный процесс технологий виртуальной реальности рассматривают в своей работе Г.И. Шевченко и Д.А. Кочкин<sup>6</sup>. Авторы указывают на отдельные возможности данной технологии для различных дисциплин. Например, очки виртуальной реальности Oculus Rift с помощью программы VR Laboratory позволяют проводить в виртуальной центрифуге химические опыты, а с помощью программы TiltBrush открывают возможности для трехмерного рисования. Однако очки Oculus Rift позволяют работать и учиться только статично, стоя или сидя перед компьютером. Очки виртуальной реальности VR HTC Vive позволяют перемещаться по помещению. Если использовать программу TiltBrush с очками VR HTC Vive, то, например, обучающиеся трехмерному дизайну смогут обходить свой нарисованный объект с любой стороны. Однако в очках VR HTC Vive при перемещении по помещению можно наткнуться на реальный предмет. Очки виртуальной реальности HP WMR Headset сканируют обстановку

вокруг обучающегося и помещают реальные предметы в виртуальную картинку, что позволяет снизить травмоопасность использования очков виртуальной реальности в образовательном процессе. Очки виртуальной реальности VR ASUS WMR Headset получили антибактериальное покрытие, снижающее риск передачи ряда инфекций при использовании несколькими обучающимися. Данная инновация приобрела особую актуальность в контексте пандемии коронавируса в 2020 году.

Помимо отмеченных возможностей, технологии виртуальной реальности позволяют в образовательных целях проводить виртуальные экскурсии по музеям, выставкам и иным культурно-историческим объектам. Кроме очков в образовательном процессе могут быть использованы и помещения с элементами виртуальной реальности: кабины-тренажеры и пр.

Анализ различных подходов к геймификации как к перспективной технологии развития образования будущего анализируют в своей статье Е.О. Акчелов и Е.В. Галанина. Авторы отмечают, что



популяризация и распространение геймификации в образовательном процессе обусловлены особенностями молодого поколения, которое привыкло делать множество дел одновременно, предпочитает визуальную подачу информации текстовой подаче, а игру «серьезному» делу<sup>7</sup>.

Как правило, геймификация в образовании используется для повышения мотивации обучающихся на основе использования таких компонентов игры, как удовольствие, награды и время. В настоящее

<sup>4</sup> Чулюков В.А., Дубов В.М. Искусственный интеллект и будущее образования // Современное педагогическое образование. 2020. № 3. С. 27–31.

<sup>5</sup> Чулюков В.А., Дубов В.М. Искусственный интеллект и будущее образования // Современное педагогическое образование. 2020. № 3. С. 29.

<sup>6</sup> Шевченко Г.И., Кочкин Д.А. Основные характеристики очков виртуальной реальности и перспективы их использования в учебном процессе // Преподаватель XXI век. 2018. № 4–1. С. 160–168.

<sup>7</sup> Акчелов Е.О., Галанина Е.В. новый подход к геймификации в образовании // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. № 1 (32). С. 117–132.



время чаще всего в образовании встречается модель PBL (points, badges, leaderboards) геймификации образовательного процесса, которая базируется на очках (оценки и баллы для обучающихся), значках (дипломы, сертификаты, грамоты, кубки и т.д.) и таблицах лидеров (рейтинги обучающихся). В результате возникает синергетический эффект. Данная модель геймификации образовательного процесса является универсальной и не учитывает потребности целевой аудитории и ее опыт. В качестве недостатка модели авторы отмечают ее направленность на внешнюю мотивацию (вознаграждение), а не на внутреннюю (получение удовольствия от процесса обучения). К этой базовой модели геймификации образовательного процесса могут добавляться квесты, индикаторы прогресса и т.д.

Представляется, что в перспективе геймификация образования будет развиваться в направлении:

- учета опыта и целей обучающихся;
- предоставления обучающимся возможности выбора игровой и обучающей механики, возможно, подобранной искусственным интеллектом;
- привлечения мономифа для сопровождения обучающегося по виртуальной образовательной траектории в целях интенсификации его саморелексии;

– создания целостного и замкнутого виртуального образовательного мира-пространства.

Резюмируя вышесказанное, можно добавить, что традиционное образование с наиболее привычными его форматами реализации остается в прошлом. На смену обучению преподавателем потоков приходят более гибкие технологии работы наставников в небольших группах. Место лекций занимают дискуссии и деловые игры. Возрастают требования к профессионализму учителя-наставника: умение гибко подходить к выбору методов обучения станет важнее знания самого предмета. Кроме того, сами обучающиеся уже сегодня получают возможность выбирать предметы и курсы, которые хотят изучать. Это повышает их мотивацию и делает образовательный процесс интереснее. Уже сегодня все больше образовательных организаций переходят на смешанные форматы обучения: теорию обучающиеся изучают на специальных платформах, а практику посвящают обмену мнениями, творческому поиску и командной работе. Вполне вероятно, что в будущем образование может стать увлекательной игрой, что тем не менее не исключает необходимости быть готовыми к возможным новым вызовам, которые оно может создать для человечества.

## НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Н**аставничество выступает одним из приоритетов современной федеральной образовательной и кадровой политики.

В частности, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» институт наставничества упоминается как один из ведущих механизмов реализации инициатив президента.

Регламентация общей методологии функционирования института наставничества в Российской Федерации осуществляется на основе методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися, которая была введена в действие распоряжением Минпросвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145.

В методологии отражена основная цель внедрения наставничества, которая заключается в обеспечении максимально полного раскрытия потенциала личности наставляемого, а также формировании условий для создания системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации обучающихся и педагогических работников<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Распоряжение Министерства просвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/564232795>.

Для достижения названной выше цели методологией предусмотрено решение ряда задач, отраженных на рис. 1.

1

Улучшение показателей ОО в образовательной, социокультурной, спортивной и иных сферах

2

Подготовка обучающихся к самостоятельной, сознательной и социально продуктивной деятельности в современном мире

3

Раскрытие личностного, творческого и профессионального потенциала каждого обучающегося

4

Формирование психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов

5

Увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров

6

Создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной деятельности

7

Формирование открытого и эффективного сообщества вокруг ОО, способного на комплексную поддержку ее деятельности

Рис. 1. Задачи внедрения целевой модели наставничества

В методологии также отражены основные термины, используемые при формировании и внедрении наставничества в образовательных организациях: наставничество, форма наставничества, программа наставничества, наставляемый, наставник, куратор, целевая модель наставничества и др., а также следующие основные аспекты реализации целевой модели наставничества:

- ожидаемые результаты внедрения целевой модели;
- структура управления реализацией целевой модели;

- механизмы поощрения и мотивации наставников;
- механизмы проведения мониторинга и оценки результатов;
- показатели эффективности реализации модели в субъектах Российской Федерации.

Для регламентации процесса внедрения целевой модели наставничества в субъектах Российской Федерации необходимым условием выступает принятие нормативных правовых актов, регламентирующих данный процесс.

Одним из основных нормативных правовых условий реализации наставнической деятельности

«УЧЕНИК–УЧЕНИК», «СТУДЕНТ–СТУДЕНТ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «успевающий – неуспевающий»,</li> <li>• «лидер – пассивный»</li> <li>• «равный – равному»</li> </ul>
«УЧИТЕЛЬ–УЧИТЕЛЬ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «опытный педагог – молодой специалист»,</li> <li>• «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»</li> <li>• «педагог-новатор – консервативный педагог»</li> <li>• «опытный предметник – неопытный предметник»</li> </ul>
«СТУДЕНТ–УЧЕНИК»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «успевающий – неуспевающий»,</li> <li>• «лидер – равнодушный»</li> <li>• «равный – другому»</li> <li>• «куратор – автор проекта»</li> </ul>
«РАБОТОДАТЕЛЬ–УЧЕНИК»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «активный профессионал – равнодушный потребитель»,</li> <li>• «коллега – молодой коллега»</li> <li>• «работодатель – будущий сотрудник»</li> </ul>
«РАБОТОДАТЕЛЬ–СТУДЕНТ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «активный профессионал – равнодушный потребитель»,</li> <li>• «успешный профессионал – студент, выбирающий профессию»</li> <li>• «коллега – будущий коллега»</li> <li>• «работодатель – будущий сотрудник»</li> </ul>

Рис. 2. Формы наставничества

педагогическими работниками выступает выполнением ими дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью, осуществляемой либо на добровольной основе, либо за дополнительные стимулирующие меры.

Обязательным условием реализации наставнической деятельности является наличие письменных согласий наставника и наставляемого. В частности, наставник дает письменного согласие на выполнении возложенных на него обязанностей, а наставляемый – на закрепление за ним наставника.

Выполнение педагогическим работником дополнительной работы, связанной с наставничеством, регламентируется следующими нормативными и правовыми актами:

- коллективным договором;
- дополнительным соглашением к трудовому договору;
- положением образовательной организации об оплате труда;
- прочими локальными нормативными актами образовательной организации.

Важным аспектом реализации наставнической деятельности педагогическими работниками выступает материальное стимулирование путем предоставления компенсационных и стимулирующих выплат сотрудникам. В частности, в статье 129 Трудового кодекса Российской Федерации<sup>2</sup> в понятие заработной платы (оплаты труда работника) включены также выплаты компенсационного и стимулирующего характера, что дает руководителю образовательной организации право назначения доплат, надбавок, премий и иных поощрительных выплат педагогическим работникам, осуществляющим наставническую деятельность.

В качестве меры стимулирующего характера можно также отметить ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудные знаки «Почетный наставник» и «Молодость и профессиона-

лизм», учрежденные приказом Минпросвещения России от 1 июля 2021 года № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации»<sup>3</sup>. Нагрудным знаком «Почетный наставник» также награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и работников образовательных организаций. Нагрудным знаком «Молодость и профессионализм» награждаются за популяризацию профессии учителя, воспитателя, педагога, а также за заслуги в сфере молодежной политики.



На территории Тульской области действует приказ Министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области»<sup>4</sup>.

Неотъемлемым элементом системы нормативного правового обеспечения реализации Региональной модели наставничества выступает локаль-

<sup>3</sup> Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 1 июля 2021 года № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации» (Зарегистрирован 30 августа 2021 года за № 64798) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/402675198>.

<sup>4</sup> Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 14 июля 2022 года) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25 июля 2022 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).

ные нормативные акты, принимаемые на уровне образовательной организации<sup>5</sup>:

- приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в организации» (с приложением: положение о системе наставничества педагогических работников в организации);
- дорожная карта (план мероприятий) по реализации положения о системе наставничества педагогических работников в организации);
- приказ(ы) о закреплении наставнических пар (групп) с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью;

<sup>5</sup> Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.

– соглашения о сотрудничестве с другими организациями, ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», ЦНППМ ПР, стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.

Таким образом, реализация Региональной модели института наставничества в Тульской области выступает важным элементом развития системы кадрового потенциала региона, позволяющим формировать корпоративную, профессиональную культуру, направленную на развитие знаний и компетенций педагогического коллектива, повышения их вовлеченности в реализацию инновационных проектов, соответствующих целям развития образовательной организации.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

Актуальность внедрения современных практик наставничества в образовательных организациях связана с тем, что именно наставничество является стратегическим ресурсом для развития кадрового потенциала системы образования.

В Региональной модели института наставничества Тульской области, разработанной в соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р (ред. от 20 августа 2021 года) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа», федерального проекта «Молодые профессионалы» национального проекта «Образование», приказом министерства образования Тульской области № 1419 от 10 октября 2019 года «Об утверждении концепции непрерывного профессионального развития педагогических работников Тульской области» и с учетом методических рекомендаций Министерства просвещения Российской Федерации от 21 декабря 2021 года № АЗ-1128/08 «О направлении методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», учетны методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших

практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № Р-145).

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 постдипломного профессионального образования) в рамках неформального образования, обеспечивающей непрерывное профессиональное образование педагогов;
- составной части методической работы организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающей 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 и т.д.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Распоряжение Министерства просвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/564232795>.

Региональная модель института наставничества имеет двухконтурную структуру (внутренний контур – образовательные организации и организации, осуществляющие образовательную деятельность, расположенные на территории Тульской области, внешний – при участии регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности), а также особенности в зависимости от типа организации (дошкольного, общего, среднего профессионального и дополнительного образования), обусловленные различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов<sup>2</sup> (Рис. 1).

Во внешнем контуре представлены структурные компоненты различных уровней управления образованием, которые способствуют реализации Региональной модели института наставничества.

Граница между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего

контура представляется довольно подвижной, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы.

Во внутреннем контуре концентрируются структурные части, позволяющие непосредственно реализовывать Региональную модель института наставничества и отвечающие за успешность ее реализации.

Организация:

– издает локальные акты о внедрении и реализации Региональной модели института наставничества, принимает Положение о системе наставничества педагогических работников в организации, дорожную карту по его реализации и другие документы;

– организует контакты с различными структурами по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях,

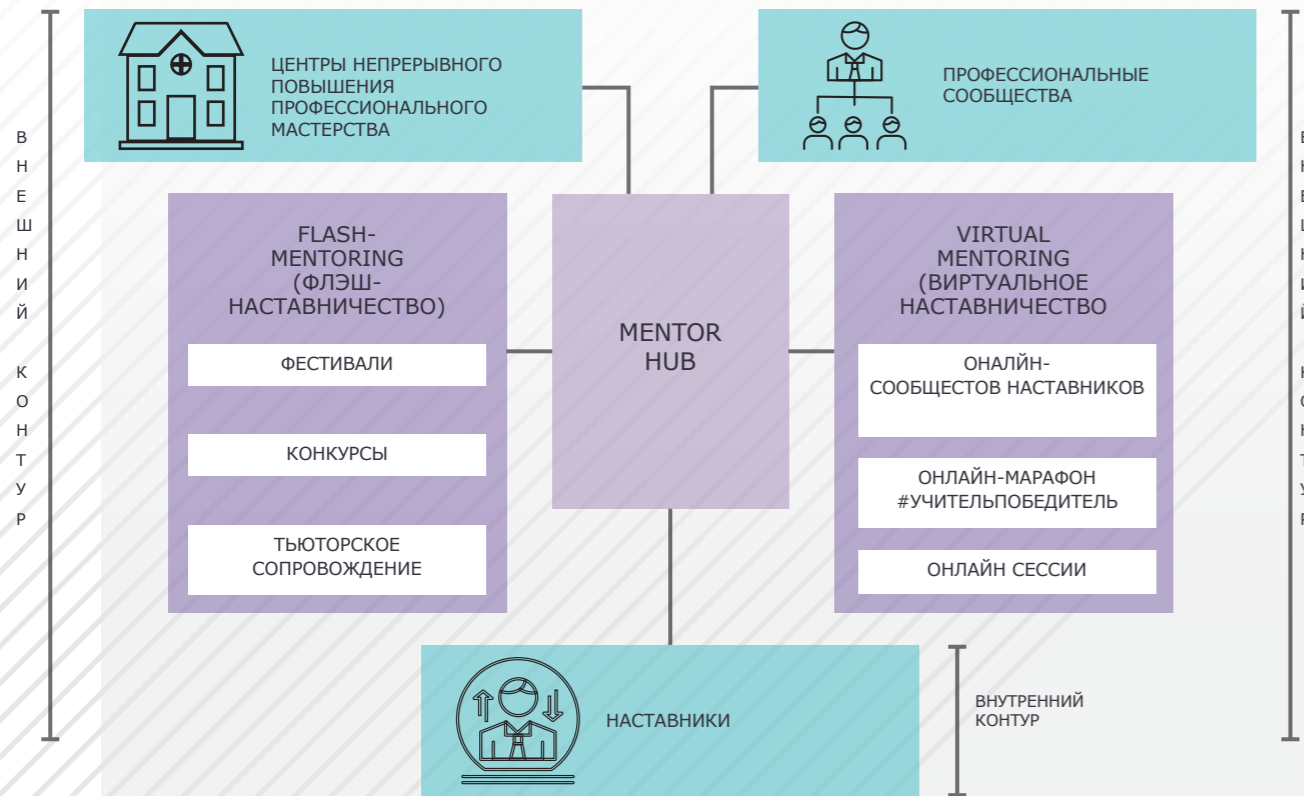


Рис. 1. Двухконтурная структура региональной модели института наставничества

<sup>2</sup> Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.

форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.);

– осуществляет организационное, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное обеспечение системы наставничества;

– создает условия по координации и мониторингу реализации системы наставничества.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией Региональной модели института наставничества осуществляет руководитель организации. Региональная модель института наставничества на уровне организации предполагает три категории наставников, которые должны быть представлены в ней в обязательном порядке: наставник-специалист, старший наставник, ведущий наставник<sup>3</sup> (Рис. 2).



Рис. 2. Три вида наставников в образовательной организации

Таблица

Наставники и их функционал

Наставник	Ведущий наставник	Старший наставник	Наставник-специалист
Вид наставничества	Командное наставничество (Team Mentoring)	Наставничество «равный – равному» (Peer-to-peer mentoring)	Наставничество «один на один» (One-to-one mentoring)
Функции	1. Назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя и отвечает за реализацию программ наставничества. 2. Совместно со старшими наставниками актуализирует (не менее одного раза в год) информацию о наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых. 3. Организует совместно с наставником-специалистом разработку индивидуальных образовательных траекторий наставляемых.	1. Назначается из числа руководителей методических объединений (предметно-цикловых комиссий), инициативных и творческих групп педагогов, методистов и т.п., т.е. педагогических работников, имеющих опыт методического сопровождения реализации современных образовательных стандартов и различных образовательных проектов. 2. Координирует деятельность методических объединений, инициативных групп по внедрению и развитию новых педагогических и цифровых технологий.	1. Назначается из числа педагогических работников образовательной организации, которые имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности и демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами. 2. Совместно с ведущим и старшим наставником проводит диагностику и анализ профессиональных дефицитов наставляемого. 3. Проектирует индивидуальную образовательную траекторию своей совместной работы с наставляемым.

<sup>3</sup> Якунина И.Е. Эффективные практики формирования регионального института наставничества как механизма развития кадрового потенциала системы образования Тульской области / И.Е. Якунина, Т.С. Патрикова // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. 2019. № 4–1. С. 45.

Продолжение таблицы

Наставник	Ведущий наставник	Старший наставник	Наставник-специалист
Вид наставничества	Командное наставничество (Team Mentoring)	Наставничество «равный – равному» (Peer-to-peer mentoring)	Наставничество «один на один» (One-to-one mentoring)
	<p>4. Осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по данному направлению работы.</p> <p>5. Осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами.</p> <p>6. Принимает участие в наполнении рубрики «Наставничество» на официальном сайте.</p>	<p>3. Проектирует образовательную среду образовательной организации, в том числе с элементами цифровизации.</p> <p>4. Совместно с ведущим наставником актуализирует (не менее одного раза в год) информацию о наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых.</p> <p>5. Организует совместно с наставниками-специалистами разработку индивидуальных образовательных траекторий наставляемых.</p> <p>6. Осуществляет анализ внутренних и внешних факторов, оценивает успешность реализации программ наставничества и планов работы ШМО (ПЦК, творческих групп и т.п.)</p>	<p>4. Осуществляет научно-методическое сопровождение реализации индивидуальной образовательной траектории наставляемого, профессионального развития наставляемых по модели I-SMART Skills в соответствии с концепцией непрерывного профессионального развития.</p> <p>5. Вместе с наставляемым фиксирует достижения педагога по каждому из мероприятий дорожной карты реализации индивидуальной образовательной траектории в виде конкретного педагогического продукта (пакет педагогических диагностик, методические рекомендации, технологии, методики, разработки занятий, сценарии воспитательных мероприятий и т.д.)</p> <p>6. Осуществляет корректировку индивидуальной образовательной траектории (параллельно с ее реализацией), т.е. помогает наставляемому вносить дополнения и изменения под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной образовательной организации.</p> <p>7. Осуществляет рефлексивный анализ эффективности индивидуальной образовательной траектории наставляемого</p>

Окончание таблицы

Наставник	Ведущий наставник	Старший наставник	Наставник-специалист
Вид наставничества	Командное наставничество (Team Mentoring)	Наставничество «равный – равному» (Peer-to-peer mentoring)	Наставничество «один на один» (One-to-one mentoring)
Виды мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мероприятия по подготовке кадрового резерва;</li> <li>– педагогические и методические советы в формате фасилитационных (стратегических) сессий;</li> <li>– мероприятия по анализу и оценке успешности реализации системы наставничества, в том числе с привлечением экспертов (внутренних и внешних);</li> <li>– кейс-сессии в рамках скоростного наставничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– семинары и заседания ШМО (ПЦК, творческих групп и т.п.);</li> <li>– коуч-сессии в соответствии с маршрутом развития коллектива (группы);</li> <li>– консультации в рамках научно-методическую поддержки реализации современных образовательных стандартов, цифровых технологий и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальный и групповые ментор-сессии;</li> <li>– мастер-классы;</li> <li>– открытые уроки;</li> <li>– консультации в рамках ситуационного наставничества;</li> <li>– тренинги совместно с педагогом-психологом;</li> <li>– митапы (неформальные встречи специалистов для обсуждения рабочих вопросов и обмена опытом) с наставляемыми в рамках реверсивного наставничества, например, по вопросам реализации цифровых технологий</li> </ul>

Взаимодействие между наставниками может происходить с помощью скоростного наставничества (Speed Mentoring). Это однократные непродолжительные встречи (до 30 минут), в ходе которых наставники уточняют общие цели, обозначают возникающие в своей деятельности как наставника проблемы и обсуждают пути их решения.

Все три категории наставников могут в своей деятельности также реализовывать следующие виды наставничества:

Ситуационное наставничество (Situational Mentoring), которое заключается в оказании наставником необходимой консультационной поддержки и помощи в случае, когда наставляемые нуждаются в ней.

Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring) – обратный вид наставничества, когда наставляемый является источником получения новых знаний и умений для наставника. Например, реверсивное наставничество помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старшего возраста в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.

Наставляемый – участник 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<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.

**НАСТАВЛЯЕМЫМ МОЖЕТ БЫТЬ:**

- 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

Индивидуальная образовательная траектория наставляемого – это краткосрочная и (или) долгосрочная (сроки реализации определяются целями и задачами программы наставничества) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках формального и неформального образования, реализуемая на основе оценки профессиональных дефицитов и образовательных потребностей.

Индивидуальная образовательная траектория наставляемого разрабатывается в рамках наставничества «один на один», реализуемого наставником-специалистом.

Алгоритм разработки индивидуальной образовательной траектории как образовательной технологии предусматривает следующие позиции:

1. Самоопределение (саморефлексия) педагога – описание идеального, желаемого образа самого себя как состоявшегося профессионала в целях предотвращения «слепого» копирования чужого опыта.
2. Диагностика (самодиагностика) достижений, достоинств и личностных ресурсов педагога в педагогическом контексте конкретной образовательной организации (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения), ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся, в том числе по модели I-SMART Skills, утвержденной в концепции непрерывного профессионального развития).
3. Составление дорожной карты индивидуальной образовательной траектории, включающей:
  - а) график обучения по программам дополнительного профессионального образования как элемента формального образования;

- б) график участия в мероприятиях неформального образования различного уровня;
- в) осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;
- г) участие в разработке и реализации инновационных программ, педагогических проектов и исследовательской деятельности (Рис. 3).

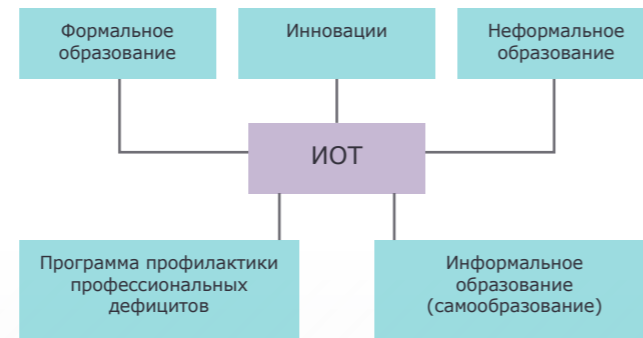


Рис. 3. Компоненты индивидуальной образовательной траектории наставляемого

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

6. Корректировка индивидуальной образовательной траектории (параллельно с ее реализацией) – дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной организации.

7. Рефлексивный анализ эффективности индивидуальной образовательной траектории (самооценка как способ обучения, рефлексия процесса достижения и достигнутых результатов по каждому из дефицитов, рефлексия степени приближения к желаемому образу педагога-профессионала)<sup>5</sup>.

Для визуализации результатов диагностики профессиональных дефицитов и анкетирования

наставляемого можно использовать технику «Карта пути героя» («Карта пути наставляемого»), которая позволяет составить пошаговый сценарий действий наставляемого по преодолению профессиональных дефицитов на основе данных исследований (рис. 4).

Еще одним инструментом для сбора данных о наставляемом может стать глубинное интервью – это беседа с наставляемым, в которой он делится с наставником своим опытом. При подготовке к проведению глубинного интервью наставник составляет список вопросов, которые затем задает наставляемому в неформальной атмосфере. Наставник может записывать (в том числе на диктофон) свежие мысли, возникающие в ходе беседы, «находки», которые могут помочь в дальнейшем. После интервью заполняется шаблон «Карта эмпатии».

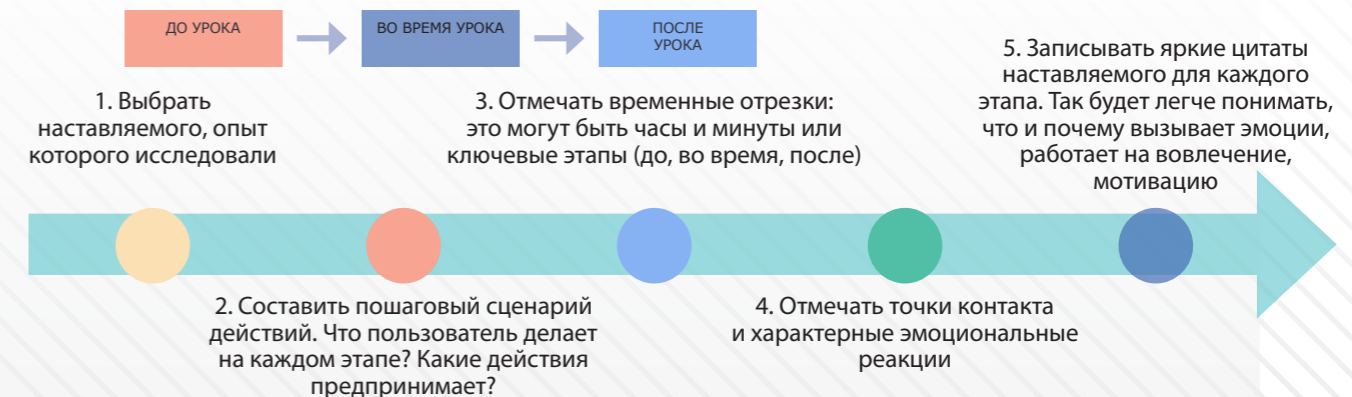


Рис. 4. Карта пути наставляемого

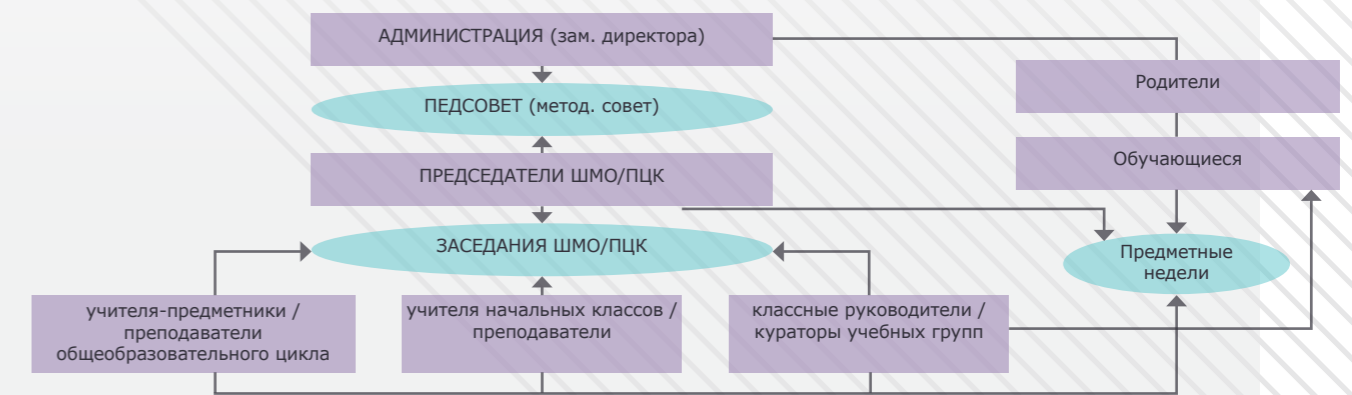


Рис. 5. Функциональная схема методической работы в школе или колледже

<sup>5</sup> Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.

В соответствии с этой схемой заседания ШМО (ПЦК), проводимые старшими наставниками, и есть мероприятия, например, коуч-сессии в формате наставничества «равный – равному», заседания педагогического или методического советов – один из механизмов реализации командного наставничества, в котором в роли ведущего наставника выступает заместитель директора, ответственный за методическую работу школы (колледжа). Предметные недели с комплексом различных мероприятий, охватывающих всех участников образовательного процесса, могут стать системообразующими проектами, реализуемыми под эгидой старших и ведущего наставников образовательной организации. Именно поэтому можно рассматривать школьные методические объединения как ресурс непрерывного развития педагогического коллектива.

Главной целью методической работы школы является развитие кадрового потенциала образовательной организации за счет формирования внутрикорпоративной системы непрерывного профессионального развития педагогических работников, в том числе через деятельность школьных методических объединений (ШМО) педагогов.

В школе с тридцатью педагогическими работниками в каждом методическом объединении собирается 4–10 человек.

В небольших педагогических коллективах обычно существует от 4 до 5 таких методических объединений: учителей гуманитарного цикла; учителей математического и естественно-научного циклов; учителей начальных классов; учителей художественно-эстетической и физкультурно-оздоровительной направленностей. В последние годы добавляется еще ШМО классных руководителей.

Вместе с тем в ряде коллективов малокомплектных школ разделение профильной направленности представляется нецелесообразным. И тогда функции ШМО берут на себя творческие объединения педагогов, которые могут складываться не по предметной линии, а по научно-методическим интересам педагогических работников, состоящих в них. В этом случае разумно уйти от ШМО к организации методической работы на основе индивидуальных образовательных маршрутов педагогов (рис. 10).

В больших образовательных центрах и комплексах распределение по предметной направленности тоже может оказаться неэффективным. Тогда можно использовать нетрадиционные организационные формы методической работы. В крупных школах педагогические коллективы неоднородны, уровень профессионального мастерства педагогов может быть различным, поэтому более эффективной может оказаться распределение не по ШМО, а по творческим группам на дифференцированной основе (рис. 11).

Заседания методического объединения или творческой группы обычно проводят один-два раза в месяц. В классическом варианте такое заседание представляет собой аналог педагогического совета, на котором педагоги, объединенные общей проблемной темой, обсуждают пути преодоления затруднений, отчитываются о проделанной работе, а председатель или ответственный за функционирование ШМО поощряет отличившихся и стимулирует на активную работу тех членов коллектива, кто недостаточно мотивирован. В итоге во многих педагогических коллективах педагоги воспринимают заседания ШМО как рутину, которая отнимает время, но не приносит реальной пользы. Для того чтобы это изменить, рекомендуется не только выбирать для заседаний темы

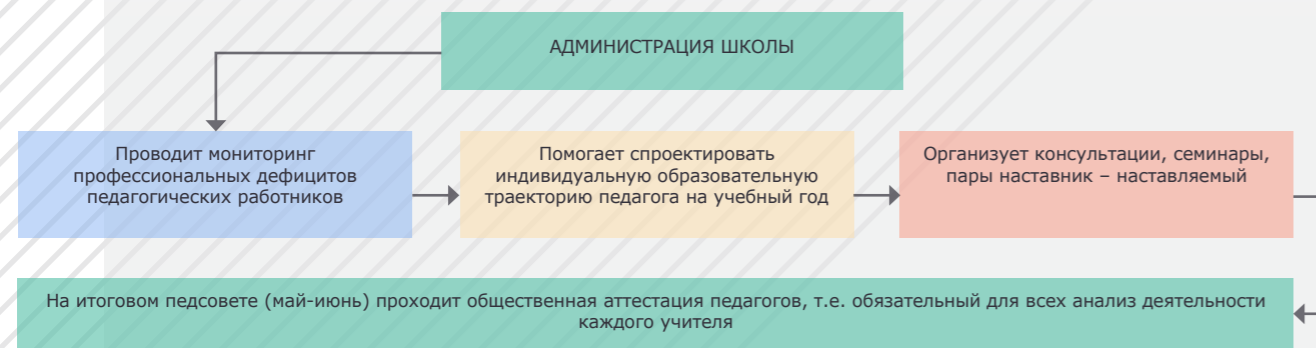


Рис. 7. Организация методической работы на основе индивидуальных образовательных траекторий педагогов

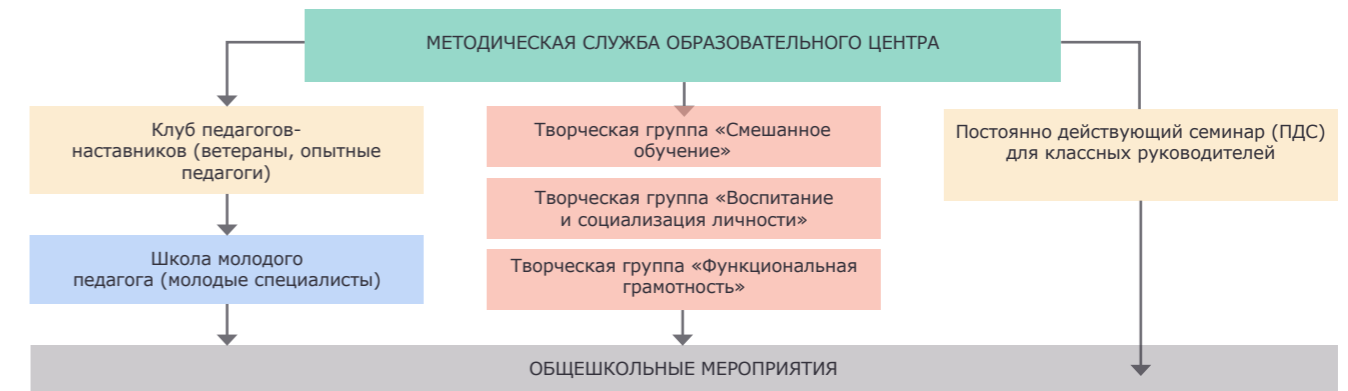


Рис. 8. Организация методической работы на дифференцированной основе

по актуальным изменениям в законодательстве и по степени влияния на образовательные результаты, но и проводить сами заседания в активной деятельности форме.

В целом любые новации в проведении методических объединений вызывают сопротивление (и даже отторжение) педагогического коллектива, поэтому руководитель ШМО должен приложить усилия, чтобы его преодолеть, например, заранее договориться с участниками объединения о том, что в ходе методической работы в текущем учебном году все будут придерживаться пяти ключевых правил:

1. Сначала попробуйте, потом критикуйте.
2. Прежде чем отказываться выполнять что-либо, попробуйте найти свой тип вовлеченности.
3. Мы будем придерживаться эволюционного пути. Никакой революции!
4. Чтобы обратная связь была эффективной, она должна исходить и от меня, и от вас.
5. Не стоит опускать руки, даже если кажется, что раньше было лучше, чем сейчас.

Разумеется, не каждый старший наставник, т.е. руководитель ШМО (ПЦК), обязан создавать эффективную команду из педагогов, и не каждому коллективу такие команды нужны. Но для реализации интересных образовательных проектов команда просто необходима. Именно поэтому участники ШМО должны вместе сформулировать ключевые ценности, важные для каждого из них. Выбрать те, которые совпадут у нескольких участников ШМО, и с их помощью выстроить систему мотивации, основанную на доверии, взаимопомощи и сотворчестве. В этом может помочь система наставничества и новые подходы к проведению методических объединений и педагогических

советов как групповых коуч-сессий или стратегических (фасилитационных) сессий.

В целом при проектировании методических объединений в интерактивном формате рекомендуется придерживаться следующих правил:

1. Начинать и заканчивать вовремя. Длительность одного ШМО не должна превышать 1–1,5 часа.
2. По возможности пресекать непродуктивные дискуссии из серии «Кто виноват?», делать акцент на том, что нужно изменить в системе в целом.
3. Распределять ответственность и роли, делегировать полномочия.
4. Выбирать для заседаний самые актуальные на данный момент темы. Перестраивать годовой план заседаний, если этого требуют обстоятельства.
5. Не оставлять участников без опоры. Заранее готовить раздаточный материал, который после заседания они смогут забрать с собой и переосмыслить.
6. Мотивировать личным примером и не останавливаться на достигнутом, даже если заседание прошло не так, как планировалось.
7. Освоить навык онлайн-протоколирования или делегировать ведение протоколов одному из членов ШМО. Даже ШМО, организованные в интерактивном и игровом формате, должны быть запротоколированы.
8. Строго придерживаться правила «4 Д»: Достаточно! Давайте двигаться дальше!

Активные формы проведения методических объединений будут неизменно ассоциироваться у педагогов с чем-то несерьезным и не приносящим видимых результатов, если руководитель ШМО не научится подводить их итоги в виде протоколов заседания ШМО.

Таблица

Протокол заседания ШМО. Основные компоненты

Компонент	Характеристика	Рекомендации по оформлению
Принятые решения	Решения, которые касаются всех, т.е. они распространяются на всех членов ШМО сразу после окончания заседания	Для принятия таких решений проводится открытое голосование, в протоколе указывается сколько проголосовали «за», «против» и «воздержались»
Задачи	Задачи, которые назначены конкретным исполнителям и с конкретным сроком	Оформляются в форме таблицы, в которой указываются задачи, ответственные, сроки выполнения и конкретные действия, которые приведут к решению задачи
Вопросы для обсуждения	Вопросы, которые поднимались на заседании, но по которым не удалось прийти к однозначному решению или сформулировать конкретную задачу. Обычно это случается, когда возникает проблема вне повестки или вопрос недостаточно подготовлен, чтобы по нему можно было делать выводы	Оформляются в виде списка тем или вопросов в разделе «Разное» протокола заседания ШМО

В целом внедрение и реализация Региональной модели института наставничества будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. В результате внедрения и реализации данной модели будет создана эффективная среда наставничества, включающая:

- непрерывное профессиональное развитие, личностное развитие и самореализацию педагогических работников;
- рост числа закрепившихся в профессии молодых (начинающих) педагогов;
- развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;
- методическое сопровождение системы наставничества организации;
- цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;
- обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

При внедрении и реализации Региональной модели института наставничества педагогических работников в образовательных организациях возможны следующие риски:

1. Отсутствие у части педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.
2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.
3. Низкая мотивация наставников.
4. Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.
5. Низкая мотивация наставляемых.
6. Низкая степень взаимодействия всех элементов Региональной модели института наставничества.

Для того, чтобы преодолеть данные риски важно, чтобы работа по реализации Региональной модели института наставничества велась комплексно как во внешнем, так и во внутреннем контуре.

## ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ НАСТАВНИКА И НАСТАВЛЯЕМОГО

**В**заимодействие педагогов в рамках наставничества может быть реально эффективным только при условии обоюдной психологической совместимости молодого педагога и его опытного наставника.

Цель такого взаимодействия можно считать достигнутой, если молодой педагог успешно закрепился на месте работы, использует все возможности для личного роста, уверенно себя чувствует с обучающимися. Отдельно следует отметить оздоровление психологического климата в коллективе и комфортные условия работы.

Все вышеизложенное позволяет успешно реализовывать педагогические задачи и минимизирует угрозу эмоционального выгорания педагогов.

Задачи наставничества:

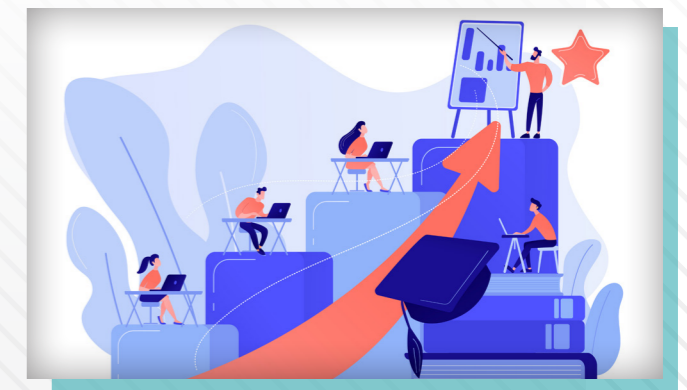
- 1) развитие интереса к образовательной методике;
- 2) регулярный анализ своей педагогической деятельности;
- 3) повышение результативности учебного процесса;
- 4) творческий подход к использованию опыта наставника;
- 5) получение удовольствия от своей профессиональной деятельности.

Результаты наставничества:

- 1) развитие психолого-педагогической компетентности методики образования;
- 2) творческая вовлеченность в работу образовательной организации;
- 3) повышение коммуникативных навыков;
- 4) умение работать с чужим опытом, извлекая из него самое лучшее для себя;

5) повышение уровня собственного комфорта на рабочем месте.

Таким образом, повышается уровень включенности молодых специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, возрастает разумная уверенность в собственных силах, молодой специалист гармонично развивается в личностном и профессиональном плане, что положительно сказывается на образовательном уровне и психологическом климате.

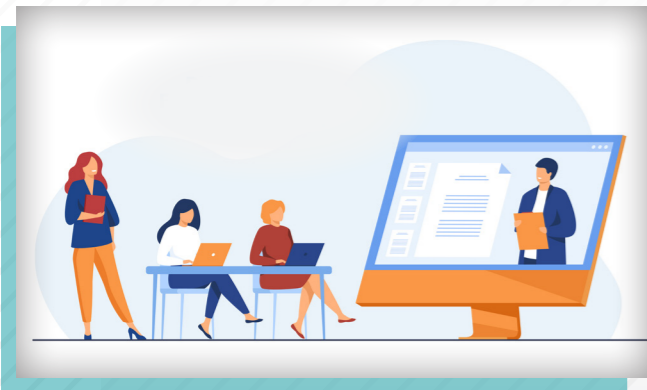


Особого внимания заслуживают новоприбывшие педагоги, имеющие большой опыт работы. Есть ли необходимость в наставничестве по отношению к ним? Несомненно, опытный педагог хорошо ориентируется в предмете и методике его преподавания, может увлечь обучающихся. Но каждый коллектив – это отдельная микросреда со своими тонкостями взаимодействия, симпатиями и конфликтами, и вновь пришедший специалист зачастую оказывается в затруднительном положении, ведь сразу сориентироваться во всех нюансах взаимоотношений в педагогическом коллективе невозможно. Следовательно, можно говорить о том, что наставничество актуально и для определенных категорий педагогов с опытом работы.



Само по себе стихийное наставничество существовало всегда. Опытные педагоги охотно делились с молодыми специалистами своими знаниями, помогали адаптироваться в коллективе, разрешали конфликтные ситуации. Но почему же тогда есть замечательные коллективы, где у педагогов горят глаза, им интересно учить, а детям интересно учиться, а есть коллективы, где постоянное недовольство и конфликты, низкие образовательные результаты, где некомфортно педагогам и ученикам.

Безусловно, огромную роль играет костяк коллектива, а также процент негатива и позитива в педагогическом сообществе. И здесь следует обратить внимание на такое явление, как эмоциональное выгорание. Считается, что его признаки в той или иной степени наблюдаются у 90% педагогов, имеющих стаж работы десять и более лет. Причем учитывается не только его наличие, но и степень выраженности.



Можно попытаться представить образовательную организацию, где педагоги с большим стажем постоянно испытывают усталость, ученики у них вызывают чувство досады, родители чувство недовольства. Все нововведения принимаются скептически, нет ни навыка, ни желания, да и, что скрывать, самообразования, но есть железная уверенность в собственных педагогических и жизненных постулатах. Они жалуются на состояние здоровья, на правительство, низкий уровень зарплат, на современную молодежь и т.д. И вот за таким педагогом закрепляется наставляемый.

Наставляемый – это часто молодой специалист с такими свойственными проблемами, как неуверенность в себе в сочетании с максимализмом, синдром угрожаемого авторитета, затруднения

ми личного и материального характера. Однако невзирая на внешний апломб и высокомерие, за которыми скрывается страх совершить ошибку, молодой специалист – крайне эмоционально уязвимая категория.

Что же может получиться в ситуации, когда наставником становится выгоревший педагог, а наставляемым – неуверенный, тревожный молодой специалист?

Эмоциональное выгорание сродни психическому расстройству. Следовательно, синдрому выгорания свойственно явление индукции, или наведения болезненного восприятия мира на психически здорового человека, который в силу различных обстоятельств имеет астенизированную (ослабленную) центральную нервную систему. В результате тесного контакта выгоревшего наставника с эмоционально ослабленным наставляемым происходит ураганно быстрое перенимание всех негативных установок, которые продуцирует наставник. Учитывая то, что наставник – опытный педагог, свои постулаты он излагает доступно и аргументированно, но, что самое печальное, искренне. А чем более искренние высказывания, тем они убедительнее.

В результате молодой специалист примерно за год проходит путь, который педагоги проходят десятилетиями. Степень его выгорания становится просто чудовищной, поскольку не базируется на собственном опыте, что неминуемо увлекает его в пучину профессиональной непригодности.

Все выгоревшие контактируют в коллективе, высказывают свою точку зрения по всем вопросам. К сожалению, эмоциональная сфера человека более восприимчива к негативу, чем к позитиву. Доказано, что негативная информация усваивается человеческим мозгом практически полностью и не подвергается критике, а, чтобы усвоить позитивную информацию, нужно сделать некоторое усилие. Любое оптимистическое заявление воспринимается сначала критически, и, лишь пройдя эту «таможню», мозг либо с ней соглашается, либо нет. Негатив идет в центральную нервную систему напрямую, без критического осмысления.

Чем больше в педагогическом коллективе выгоревших, тем больше они продуцируют негатива, негатив легко приживается, в результате чего образуется уже целая группа выгоревших. Работать

в таком коллективе крайне тяжело, что добавляет еще больше негатива, который растет, словно снежный ком.

Чтобы избежать такого страшного сценария, если образовательная организация практикует наставничество, следует очень внимательно подходить к отбору кандидатуры наставника. Наставник отбирается администрацией образовательной организации, при этом в первую очередь следует учитывать уровень эмоционального выгорания кандидата, в определении которого наиболее эффективен тест по В.В. Бойко.

Результаты оценки степени выраженности профессионального выгорания важны, однако опираться только на них не рекомендуется. Следует учитывать, что, возможно, из ложного чувства социальной желаемости тестируемые не всегда откровенно отвечают на тесты, поэтому администрация образовательной организации при выборе наставника должна помимо результатов исследований руководствоваться собственным опытом и знанием людей.

Следующей проблемой взаимоотношений наставника и наставляемого является их психологическая совместимость.

При оценке психологической совместимости, следует помнить, что 100% совместимых людей не бывает. Несмотря на то, что по различным критериям люди делятся на сотни групп, каждый человек индивидуален. При этом кто-то более совместим, кто-то менее. Самая простая градация включает три типа психологической совместимости:

- хорошая совместимость;
- нейтральная совместимость;
- конфликтная совместимость.

Хорошая совместимость разделяется на три подгруппы:

- дуальные отношения;
- отношения активации;
- тождественные отношения.

Дуальные отношения можно назвать идеальными. Они возникают тогда, когда встречаются люди, дополняющие друг друга. В паре наставник – наставляемый наставник легко и очень естественно оказывает помощь молодому специалисту, а наставляемый легко, без усилий ее принимает

и использует. Нередко между участниками дуальной пары завязываются теплые дружеские отношения.

Отношения активации возникают, когда наставник, взаимодействуя с наставляемым, активизирует свои профессиональные качества, а наставляемый заряжается энтузиазмом от наставника. Отношения в этой паре не выходят за рамки рабочих, дружба возникает редко.

Тождественные отношения близки к идеальным, так как возникают у психологически схожих людей. В начале взаимоотношений пара наставник – наставляемый производит впечатление одного целого из-за тождественности взглядов и даже привычек, но может быть не самой продуктивной именно из-за идиллии в отношениях, так как лучшие идеи все-таки рождаются в спорах.

Существуют также зеркальные отношения – они прямо противоположны тождественным. Наставник и наставляемый являются полными противоположностями друг друга, как черное и белое. Психологическая совместимость в этой паре зависит от наставника и того, насколько корректно он будет вести себя с наставляемым. Работа в такой паре может быть весьма продуктивной.

Нейтральная совместимость разделяется:

- на отношения полудополнения;
- полной противоположности;
- квазитожественные отношения;
- родственные отношения;
- деловые отношения;
- миражные отношения;
- отношения суперэго.

Отношения полудополнения похожи на тождественные, но касаются только одной сферы деятельности. До тех пор, пока работа идет в близкой сфере, пара наставник – наставляемый успешно взаимодействует, но как только сталкиваются различные точки зрения, отношения могут перейти в конфликт.

Отношения полной противоположности складываются довольно удачно, если наставник – яркая, интересная личность, а наставляемый – ведомая. Когда они работают вдвоем, деятельность будет продуктивной, но вмешательство третьего лица нежелательно, так как может свести на нет их хрупкое равновесие.

Квазитождественные отношения – в этой паре наставник и наставляемый чем-то схожи между собой. Успешное сотрудничество возможно только в случае, когда наставник четко обозначает функции наставляемого и потом предоставляет ему свободу действий в рамках конкретного задания.

Родственные отношения характеризуются внешней психологической схожестью наставника и наставляемого. Но такая схожесть только внешняя. Наставляемый, получив указания от наставника, выполняет задание по-своему, так, как считает это нужным. Продуктивность такой пары напрямую зависит от корректности и терпения наставника.

Деловые отношения складываются, когда наставник и наставляемый неплохо понимают цели друг друга, не переходят рамок делового общения. Часто формируются, когда и наставник, и наставляемый обладают высоким уровнем интеллекта. Оба склонны к манипуляциям. Возможно плодотворное сотрудничество, если их не пересекаются интересы.

Миражные отношения возникают в паре наставник– наставляемый в случае их взаимного интереса к друг другу. Личные отношения хорошие, но совместная работа дается с трудом, так как подобный вид совместности предполагает только нерабочие отношения.

Отношения суперэго неплохо развиваются, если наставник обладает выраженными качествами опекуна, а наставляемый восхищается чертами наставника. Если же наставник тяготеет к авторитаризму, то в паре возможно непонимание.

Плохая совместимость подразделяется:

- на конфликтные отношения;
- социальный контроль;
- социальный заказ.

Конфликтные отношения – самые неблагоприятные отношения в паре наставник – наставляемый. Степень психологической несовместимости настолько велика, что наставляемый считает наставляемого ленивым и бесперспективным, специально усложняющим ему жизнь. Наставляемый характеризует наставника как самодура и тирана. Чаще всего такие отношения встречаются, если наставник имеет выраженную степень эмоционального выгорания.

Социальный контроль – распространенный тип отношений в старой школе, но совершенно неприемлемый в современной. Наставник выступает в роли жесткого, предвзятого контролера, наставляемый всячески сопротивляется. Такой психологический тип общения возможен в субкультурах, где имеется безоговорочное почитание старших.

Социальный заказ – такие отношения считаются более гуманными, однако также относятся к неблагоприятным, так как наставник выступает в роли доброго барина, формируя у наставляемого чувство вины, зависимости и стремления быстрее выйти из этих отношений.

Таким образом, важно, чтобы наставник и наставляемый не питали иллюзий о том, что наставничество сразу сложится и будет максимально эффективным. Педагогам, вступающим во взаимодействие посредством наставничества, необходимо учитывать три чувства, характеризующих интеллигентного человека: чувство времени, чувство места и чувство такта.

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ И МОНИТОРИНГА В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

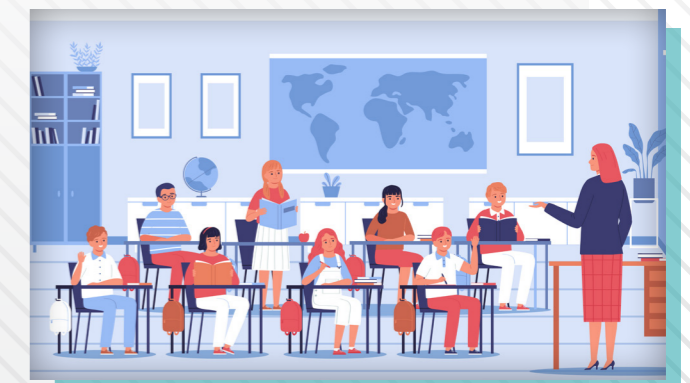
Реализация национального проекта «Образование» поднимает задачи становления и развития профессиональной компетентности педагога, это направление деятельности приобретает новые ориентиры. Администрация школы должна осуществлять системный, деятельностный и личностно ориентированный подходы в работе с кадрами, в связи с чем в общем плане работы образовательной организации актуализируются все классические функции управления – от планирования и организации системы наставничества в образовательной организации до руководства и контроля этой деятельности. Нормативная документация, регулирующая весь процесс, программа наставничества, план работы по ее реализации, составленный на основе проблемного анализа результатов мониторинга и запросов участников образовательного процесса, организация деятельности наставников – это необходимые составляющие системы работы с кадрами<sup>1</sup>.

Но любая деятельность оказывается неэффективной без системы контроля и мониторинга, в ходе которых должны быть получены ответы на вопросы, работает ли наставники и наставляемые по заранее разработанному индивидуальному плану, требуется ли его корректировка, знакомы ли участники проекта по наставничеству с документацией, регламентирующей их сотрудничество, что делать, если обязанности исполняются не в полной мере.

Чтобы избежать этих и других проблем, необходимо настроить механизм контролирующей деятельности, что предполагает назначение от-

ветственного за координацию наставничества и системную работу с документацией, регламентирующей действия участников процесса и отражающей ход выполнения намеченной программы. В связи с этим администрация образовательной организации должна определить ответственного (координатора), наделив его контролирующими функциями с учетом дополнительных временных затрат с его стороны.

Очевидно, что наличие программы и плана наставничества уже является инструментом контроля, а также подробной дорожной картой для наставника. План контроля может быть отдельным документом в совокупности с программой наставничества, а может являться составной частью единого плана внутришкольного контроля.



В первую очередь координатор должен:

- осуществлять периодический мониторинг взаимодействия участников процесса наставничества;
- регулярно проверять имеющуюся документацию и материалы для получения обратной связи с коллегами;
- оповещать участников о каждом новом этапе программы в соответствии с планом, о промежуточных результатах.

<sup>1</sup> Пронина Л.Н. Организация контроля и мониторинга в условиях формирования системы наставничества // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. 2021. № 4. С. 14.

Это особенно важно на начальном этапе внедрения программы. Принципиальным является подбор оценочных материалов, а также их обработка, систематизация и анализ.

В образовательной организации можно вести электронный вариант плана по наставничеству, что позволит и координатору, и руководству отслеживать осуществляемую деятельность в онлайн-режиме. Очень важна фиксация конкретных дат мероприятий в плане работы наставника. Благодаря электронной фиксации мероприятий по плану координатор может оперативно проверить, была ли проведена обратная связь, и если нет, то выяснить, почему этого не произошло.



Важным условием осуществления контроля и мониторинга являются регламентирующие документы и бланки отчетности. Продуманная документация значительно экономит время всех участников процесса и позволяет получать адекватную информацию, которую можно использовать для оценки результата и планирования дальнейшей деятельности. К таким документам, помимо положения о наставничестве и плана проводимых мероприятий, относятся бланки анализов, анкет, опросников и т.п., которые заполняет наставник и контролирует куратор (ответственный).

Для обеспечения своевременной коррекции в системе наставничества необходимо:

- регулярно (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) проводить опросы и анкетирование педагогов;

- анализировать полученные данные, их динамику, уменьшение числа проблемных моментов, ошибок и т.д.;

- налаживать механизмы обратной связи (постоянный и оперативный контроль за процессом)<sup>2</sup>.

Объектами контроля в процессе реализации наставничества должны стать:

- 1) соблюдение законодательства Российской Федерации в области образования, проведение государственной политики в области образования:

- компетентность в составлении рабочих программ в соответствии с требованиями ФГОС;

- планирование уроков в соответствии с требованиями ФГОС;

- планирование воспитательной работы в классе;

- отбор содержания учебного материала;

- система работы по формированию универсальных учебных действий обучающихся, по достижению метапредметных и личностных результатов;

- 2) реализация утвержденных образовательных программ и учебных планов:

- соблюдение учебных графиков;

- организация проектной деятельности;

- соблюдение порядка проведения текущего контроля уровня знаний, умений, навыков обучающихся;

- 3) ведение школьной документации:

- заполнение электронного журнала;

- проверка тетрадей;

- оформление личных дел обучающихся;

- 4) использование технических средств обучения в соответствии с нормативами;

- 5) соблюдение устава, правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных актов образовательной организации;

- 6) осуществление дифференцированного и индивидуального подходов в процессе обучения и воспитания;

- 7) совместная деятельность учителя и обучающегося;

- 8) наличие положительного эмоционального микроклимата в процессе образовательной деятельности;

- 9) выполнение санитарно-гигиенических требований;

<sup>2</sup> Наставник и наставничество: контроль и коррекция системы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://donskih.ru/2017/07/nastavnik-i-nastavnichestvo>.

- 10) способность педагога к анализу педагогических ситуаций, рефлексии, самостоятельному контролю за результатами педагогической деятельности; умение корректировать свою деятельность, намечать перспективы своего развития<sup>3</sup>.

Проведению контроля должна предшествовать работа по ознакомлению педагогов с предъявляемыми к нему требованиями. Необходимо прокомментировать их, обеспечить наглядную иллюстрацию в практике работы образовательной организации (знакомство с нормативными документами, посещение уроков и занятий опытных коллег).

Профессиональные потребности и затруднения педагогов выявляются в процессе мониторинга, позволяющего непрерывно отслеживать состояние и прогнозировать деятельность по наставничеству, четко представлять, как прослеживается развитие профессионального роста педагога. Мониторинг выявляет изменения во взаимодействии наставника с наставляемым, динамику взаимной удовлетворенности совместной деятельностью. Это необходимо для своевременного принятия управленческих решений.

Можно систематизировать мониторинг по следующим группам:

1. Текущее наблюдение. Несмотря на небольшую трудоемкость, эффективность наблюдения зависит от профессиональной компетентности наставника, его опыта, педагогической позиции, что в силу субъективности материалов наблюдения может отрицательно сказаться на качестве мониторинга и в конечном итоге на верности выводов.

2. Экспликация (разъяснение, развертывание). Этот метод осуществляется путем проведения опроса, собеседования, следствием чего становится «развертывание» содержания образовательной деятельности наставляемого. Одновременно возможно оказание помощи в виде рекомендаций и совместных действий, а также поощрения наставником своих подопечных. Изучение полученных сведений может проводиться с помощью опросников, анкет, тестов, посредством которых выявляются наблюда-

<sup>3</sup> Проница Л.Н. Система менеджмента качества в образовательной организации в условиях реализации ФГОС нового поколения // Ученые записки ЗабГУ. Педагогика и психология. 2015. Вып. 5. С. 29–34.

емые профессиональные действия и личностные качества наставляемого.

3. Метод опроса. Позволяет выявить уровень представлений и сформированности профессиональных компетенций через анализ письменных или устных ответов на предлагаемые стандартные вопросы.

4. Анализ результатов учебно-воспитательной деятельности. Наставник по определенному алгоритму изучает письменные работы, проекты обучающихся, результаты промежуточной аттестации, систему воспитательной работы, внеурочной деятельности.

5. Тестирование. Позволяет сопоставить, сравнить данные, увидеть их в динамике.

Для осуществления мониторинговых процедур по выявлению профессионального развития педагога в ходе реализации программы наставничества психологом должна проводиться стартовая, промежуточная и итоговая диагностика профессионально важных характеристик молодых специалистов. Данные диагностики становятся основой для построения и коррекции программы наставничества, анализа результатов деятельности, проектирования новых траекторий сотрудничества (приложение 2).

Критериями эффективности системы наставничества являются:

- усвоение наставляемым корпоративных педагогических стандартов и норм, следование им для решения основной задачи – адаптации и успешности в педагогической среде;

- овладение компетенциями, соответствующими требованиям профессиональной деятельности (соответствие профессиональному стандарту педагога);
- выполнение должностных обязанностей и достижение положительных результатов образовательной деятельности.

Отсутствие профессионального роста наставляемых может быть следствием как низкого уровня общей подготовленности или низкой обучаемости подопечного, так и отсутствия эффективности работы самого наставника. Для администрации школы его назначение – ответственный выбор. Основанием для назначения должен стать анализ профессиональной позиции педагога в совокупности с личностными качествами. Результативность наставничества напрямую зависит от того, насколько заинтересован опытный педагог в скорейшем становлении молодого

го коллеги, чувствует ли свою ответственность за его профессиональную судьбу. Формализм в назначении наставника чреват негативными последствиями как для обоих, так и для школы в целом. Решение о назначении и снятии наставника в каждом случае принимается в индивидуальном порядке<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Пронина Л.Н. Организация контроля и мониторинга в условиях формирования системы наставничества // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. 2021. № 4. С. 16.

Качество деятельности по наставничеству оценивается в ходе аттестации наставляемого на соответствие занимаемой должности, а также в ходе аттестации наставника на соответствие заявленной им категории.

По итогам реализации программы наставничества администрацией принимаются адекватные управленческие решения относительно конкретных наставников, по необходимости осуществляется коррекция системы развития кадрового потенциала образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 14 июля 2022 года) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25 июля 2022 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).
2. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 1 июля 2021 года № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации» (Зарегистрирован 30 августа 2021 года за № 64798) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/402675198>.
3. Приказ министерства образования Тульской области № 1727 от 29 декабря 2021 года «Об утверждении Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://education.tularegion.ru/documents/?SECTION=11223>.
4. Распоряжение Министерства просвещения России от 25 декабря 2019 года № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/564232795>.
5. Агабабян Э.А., Коджоян Р.А. Будущее образования или образование будущего // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14). С. 5–10.
6. Аксаков И.С. Письма к родным (1849–1856). М., 1994. 673 с.
7. Акчелов Е.О., Галанина Е.В. Новый подход к геймификации в образовании // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. № 1 (32). С. 117–132.
8. Глинский Б.Б. Царские дети и их наставники: исторические очерки для юношества. 2-е изд., с портр., снимками с ист. картинами, видами и др. ил. СПб.; М.: Изд. т-ва М.О. Вольф, 1912. 329 с.
9. Грот Я.К. Пушкин, его лицейские товарищи и наставники: несколько статей Я. Грота, с присоединением и других материалов. СПб.: Типография Императорской Академии наук, 1887 и др. 316 с.
10. Миллс Г. Гимназический или семинарский, то есть школьный наставник учащегося юношества / переведен с латинского языка, для пользы российских училищ, Гаврилом Данковым, Александроневской семинарии, философии студентом; издан под смотрением господина надворного советника В.Г. Рубана. СПб.: Печ. при Имп. Сухопут. шляхет. кадет. корпусе, 1781. 52 с.
11. Наставник и наставничество: контроль и коррекция системы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://donskih.ru/2017/07/nastavnik-i-nastavnichestvo>.
12. Об учебных программах и режиме в начальной и средней школе: Постановление ЦК ВКП(б) от 25 августа 1932 года // Сталинский путь. 1932. № 80 (280). 11 с.
13. Плетнев П.А. Обязанности наставников юношества. СПб.: Тип. Имп. Акад. наук, 1836. 24 с.
14. Положение о почетном звании «Заслуженный наставник молодежи РСФСР» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.allfaler.ru/katalog/dokumenty/dokumenty-sssr/dokumenty-faleristiki-sssr/the-position-of-honorary-rank-of-distinguished-youth-mentor-rsfsr>.

15. Постановление Госкомтруда СССР, Гособразования СССР, Секретариата ВЦСПС, Секретариата ЦК ВЛКСМ от 3 июня 1988 года № 343/90-01-490/25-01/17-30/43/34-а «Об утверждении Положения о порядке и условиях добровольного труда учащихся общеобразовательной и профессиональной школы в свободное от учебы время» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.audar-info.ru/na/editArticle/index/type\\_id/5/doc\\_id/7265/release\\_id](https://www.audar-info.ru/na/editArticle/index/type_id/5/doc_id/7265/release_id).

16. Пронина Л.Н. Организация контроля и мониторинга в условиях формирования системы наставничества // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. 2021. № 4. С. 14–23.

17. Пронина Л.Н. Система менеджмента качества в образовательной организации в условиях реализации ФГОС нового поколения // Ученые записки ЗабГУ. Педагогика и психология. 2015. Вып. 5. С. 29–34.

18. Психология в управлении. Ленинград: Лениздат, 1983. 192 с.

19. Российское законодательство об образовании XIX – начала XX века: сборник документов. В 3 т. Т. 1. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. 831 с.

20. Сборник узаконений и правительственных распоряжений, касающихся домашних наставников, учителей, учительниц и наставниц / сост. А. Гоголин. М., 1974. 30 с.

21. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд., испр. и доп. Москва: Советская энциклопедия, 1989. 1633 с.

22. Справочник партийного работника. Выпуск семнадцатый. М.: Издательство политической литературы, 1977. 365 с.

23. Уложение о наказаниях уголовных и исправительных 1885 года. Издано профессором Императорского училища правоведения, почетным членом университета Св. Владимира Н.С. Таганцевым. Издание пятое, дополненное. СПб., 1886. 918 с.

24. Устав гимназий и прогимназий ведомства Министерства народного просвещения. Санкт-Петербург, 1901. 40 с.

25. Устав гимназий и прогимназий Министерства народного просвещения 1871 года // Полное собрание законов Российской империи. Собрание второе. Т. 46. Отделение 2. СПб., 1874. 40 с.

26. Устав женских учебных заведений Ведомства учреждений императрицы Марии, высочайше утвержденный 30 августа 1855 года: с последующими доп., изм., циркулярными распоряжениями и предписаниями по 1 янв. 1884 года. СПб., 1884. 346 с.

27. Чулюков В.А., Дубов В.М. Искусственный интеллект и будущее образования // Современное педагогическое образование. 2020. № 3. С. 27–31.

28. Шевченко Г.И., Кочкин Д.А. Основные характеристики очков виртуальной реальности и перспективы их использования в учебном процессе // Преподаватель XXI век. 2018. № 4–1. С. 160–168.

29. Якунина И.Е. Эффективные практики формирования регионального института наставничества как механизма развития кадрового потенциала системы образования Тульской области / И.Е. Якунина, Т.С. Патрикова // Вестник ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО». Тульское образовательное пространство. 2019. № 4–1. С. 40–45.

30. Янутш О.А. Культура будущего и футурологические концепции развития образования // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2013. № 162. С. 146–150.

## МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

### ПРИКАЗ

29 декабря 2021 года

№ 1727

#### Об утверждении

#### Региональной модели института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области

На основании пункта 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа», федерального проекта «Молодые профессионалы» национального проекта «Образование», приказа министерства образования Тульской области № 1419 от 10 октября 2019 г. «Об утверждении концепции непрерывного профессионального развития педагогических работников Тульской области» (далее – Концепция), с учетом методических рекомендаций Министерства Просвещения Российской Федерации от 21 декабря 2021 года № АЗ-1128/08 «О направлении методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», а также на основании Положения о министерстве образования Тульской области, утвержденного постановлением правительства Тульской области от 29.01.2013 № 16, приказываю:

1. Отменить приказ от 25.12.2019 г. № 1772 «О реализации регионального проекта «I-SMART Skills – инжиниринг в образовании» в рамках апробации региональной модели института наставничества»

2. Утвердить Региональную модель института наставничества для образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области (далее – Региональная модель) (Приложение 1).

3. Руководителям образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области (далее – Организация), рекомендовать:

3.1. При организации работы по непрерывному профессиональному развитию работников подведомственных учреждений руководствоваться в работе утвержденной Региональной моделью.

- 3.2. Разработать и утвердить нормативные правовые акты Организации:
- об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в Организации (с приложением положения о системе наставничества педагогических работников в Организации) - до 01.04.2022;
  - об утверждении дорожной карты (плана мероприятий) по реализации положения о системе наставничества педагогических работников в Организации – 01.04.2022;
  - о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью - по мере формирования наставнических пар/групп;
- 3.3. Заключить соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», центрами непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ ПР), стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки», социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников Организации – по мере необходимости.
- 3.4. С учетом выполнения педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности:
- внести изменения в коллективный договор, положения об оплате труда, иные локальные нормативные акты организации в соответствии с трудовым законодательством;
  - заключить дополнительные соглашения к трудовому договору с педагогическими работниками, выполняющими дополнительные работы по наставнической деятельности.
4. Руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, рекомендовать:
- 4.1. провести мониторинг исполнения п. 2.2 - 2.4. настоящего приказа в подведомственных образовательных организациях в срок до 01.05.2022;
- 4.2. предоставить результаты мониторинга в министерство образования Тульской области (отдел развития педагогических кадров и мониторинга управления ресурсами департамента образования) в срок до 15.05.2022.
5. Отделу развития педагогических кадров и мониторинга управления ресурсами департамента образования министерства образования Тульской области (Дагаева Т.М.) обеспечить проведение мониторинга исполнения п. 2.2 - 2.4 настоящего приказа в подведомственных образовательных организациях в срок до 01.05.2022.
6. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на директора департамента образования министерства образования Тульской области Л.Ю. Сорокину.

**Министр образования Тульской области**

**А.А. Шевелева**

Исп.: Безбородова Екатерина Сергеевна,  
тел. 24-51-04 (26-38).

Приложение 1  
к приказу министерства образования  
Тульской области  
от «29» декабря 2021 г. № 1727

## РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

### 1. Общие положения

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для сферы образования Тульской области, как и для государства в целом, является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Одной из ключевых задач в этом направлении является развитие института наставничества педагогических кадров как эффективного инструмента профессионального роста педагогических работников дошкольного, общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Региональная модель института наставничества разработана в соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. от 20 августа 2021 г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа», федерального проекта «Молодые профессионалы» национального проекта «Образование», приказа министерства образования Тульской области № 1419 от 10 октября 2019 г. «Об утверждении концепции непрерывного профессионального развития педагогических работников Тульской области» (далее – Концепция) с учетом методических рекомендаций Министерства Просвещения Российской Федерации от 21 декабря 2021 года № АЗ-1128/08 «О направлении методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях».

Она позволяет встроить существующие на муниципальном и институциональном уровнях практики наставнической деятельности в единую региональную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, скоординировать развитие практик наставничества в связи с планируемым внедрением новой квалификационной категории «педагог-наставник».

Региональная модель института наставничества имеет двухконтурную структуру: внутренний контур образовательных организаций и организаций, осуществляющих образовательную деятельность, расположенных на территории Тульской области (далее - Организация) и внешний при участии регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности, а также особенности в зависимости от типа Организации (дошкольного, общего, среднего профессионального и дополнительного образования), которые обусловлены различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов.

Во внешнем контуре представлены структурные компоненты различных уровней управления образованием, которые способствуют реализации региональной модели наставничества.

Граница между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего контура представляется довольно подвижной, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы.

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества:

- как социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личного опыта, системы смыслов

и ценностей новым поколениям педагогических работников;

– элемента системы дополнительного профессионального образования (подсистемы постдипломного профессионального образования) в рамках неформального образования, обеспечивающей непрерывное профессиональное образование педагогов;

– составной части методической работы Организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающей 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 и т.д.

## 2. Основные понятия

**Непрерывное профессиональное развитие работников системы образования** - повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ профессионального, дополнительного профессионального образования и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, участие в профессиональных ассоциациях, конкурсах), в том числе с использованием дистанционных технологий.

**Повышение уровня профессионального мастерства** - процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и развития компетенций.

**Профессиональные дефициты** - отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.

**Профессиональные компетенции** - совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности.

**Формальное образование** - обучение по профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам,

подтверждаемое получением соответствующих документов об образовании.

**Неформальное обучение** - комплекс образовательных мероприятий (каскадных воркшопов, тренингов, обучающих семинаров, образовательных сессий, стратегических сессий), учебно-методических мероприятий (региональных педагогических мастерских, мастер-классов, учебно-методических семинаров), научно-методических мероприятий (форумов, фестивалей, научно-практических конференций, педагогических чтений, научно-методических семинаров, круглых столов), конкурсов профессионального мастерства, взаимообучения и самообразования.

**Наставник** – участник 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.

**Наставник-специалист** – педагогический работник Организации, который осуществляет наставничество по принципу «один на один» (*One-on-One Mentoring*).

**Старший наставник** - педагогический работник Организации, который осуществляет наставничество по принципу «равный – равному» (*Peer-to-Peer Mentoring*).

**Ведущий наставник** – педагогический работник Организации, который осуществляет деятельность в рамках командного наставничества (*Team Mentoring*).

**Наставляемый** – участник региональной модели института 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.

**Наставничество «один на один»** (*One-on-One Mentoring*) – вид наставничества, при котором происходит взаимодействие между более опытным специалистом и молодым педагогом в течение определенного периода времени.

**Наставничество «равный – равному»** (*Peer-to-Peer Mentoring*) – вид наставничества, при котором наставник является равным по уровню подопечному, но с опытом работы в конкретной предметной области.

**Командное наставничество** (*Team Mentoring*) – вид наставничества, при котором наставник работает с группой из нескольких подопечных одновременно.

**Флэш-наставничество** (*Flash Mentoring*) - концепция наставничества, суть которой состоит в том, что педагоги, желающие выступить в роли наставника, участвуют в непродолжительных (не более 45 минут) флэш-сессиях в рамках форумов, фестивалей, конкурсов, консультаций и т.п., в ходе которых делятся своим профессиональным опытом и дают рекомендации.

**Скоростное наставничество** (*Speed Mentoring*) – однократные непродолжительные встречи (до 30 минут), в ходе которых наставники уточняют общие цели, обозначают возникающие проблемы в своей деятельности как наставника и обсуждают пути их решения.

**Ситуационное наставничество** (*Situational Mentoring*) заключается в оказании наставником необходимой консультационной поддержки и помощи в случае, когда наставляемые нуждаются в ней.

**Реверсивное наставничество** (*Reverse Mentoring*) – обратный вид наставничества, когда наставляемый является источником получения новых знаний и умений для наставника. Например, реверсивное наставничество помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старшего возраста в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.

**Виртуальное наставничество** (*Virtual Mentoring*) - наставничество, осуществляемое с помощью информационно-коммуникационных технологий (использование электронных ресурсов, онлайн-сервисов социальных сетей и сообществ, видеоконференций, платформ для дистанционного обучения).

**Индивидуальная образовательная траектория** - персональный путь обучения и повышения квалификации, состоящий из элементов формального и неформального образования, основанный на профессиональных дефицитах и образовательных потребностях.

## 3. Цели, задачи, принципы региональной модели института наставничества

3.1. Цель региональной модели института наставничества – создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов развития наставничества в Организации для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых/начинающих педагогов.

3.2. Задачи региональной модели института наставничества:

- содействовать повышению правового и социально-профессионального статуса наставников, соблюдению гарантий профессиональных прав и свобод наставляемых;

- обеспечивать соответствующую помощь в формировании межинституциональной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив;

- оказывать методическую помощь в реализации различных форм и видов наставничества педагогических работников в Организации;

- способствовать формированию единых подходов к научно-методическому сопровождению педагогических работников, развитию стратегических партнерских отношений в сфере наставничества на институциональном и внеинституциональном уровнях.

3.3. Принципы региональной модели института наставничества:

- принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов предполагает приоритет и уважение интересов личности и личностного развития педагогов, добровольность их участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса педагогических работников независимо от ролевой позиции в системе наставничества;

- принцип индивидуализации и персонализации направлен на признание способности личности к

саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности, на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития;

- принцип вариативности предполагает возможность Организаций выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества;

- принцип системности и стратегической целостности предполагает разработку и реализацию системы (целевой модели) наставничества с максимальным охватом всех необходимых структур системы образования на федеральном, региональном, муниципальном и институциональном уровнях.

#### 4. Условия и ресурсы функционирования региональной модели института наставничества

Региональная модель института наставничества представляет собой совокупность условий, ресурсов, процессов, механизмов, инструментов, необходимых и достаточных для успешной реализации программ наставничества педагогических работников.

##### 4.1. Кадровые условия и ресурсы:

Кадровые условия предполагают наличие в Организации:

- **руководителя**, разделяющего ценности отечественной системы образования;

- **наставников**, которые имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности и демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами.

##### 4.2. Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы включают:

- подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;

- разработку программ наставнической деятельности, индивидуальных образовательных траекторий наставляемых;

- оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации программ наставничества;

- цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;

- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;

- координирование вертикальных и горизонтальных связей в управлении наставнической деятельностью;

- нормотворческую, учебно-методическую, научно-методическую, информационно-аналитическую деятельность региональных центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее – ЦНППМ ПР), стажировочных площадок, сетевых сообществ, педагогических ассоциаций и т.д., направленную на поддержку наставничества педагогических работников в Организациях;

- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

##### 4.3. Материально-технические условия и ресурсы Организации могут включать:

- помещения для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;

- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронные ресурсы, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);

- широкополосный (скоростной) интернет, Wi-Fi;

- средства для организации видеоконференц-связи (ВКС);

- другие материально-технические ресурсы.

##### 4.4. Стимулирование наставничества является инструментом мотивации.

##### **Материальное (денежное) стимулирование**

- определение размера денежных выплат работнику, установленных за реализацию наставнической деятельности.

##### **Нематериальные способы стимулирования**

- комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников, публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации, улучшение психологического климата в коллективе,

- увеличение работоспособности педагогических работников, повышение их лояльности к руководству, привлечение высококвалифицированных специалистов, которые не требуют прямого использования денежных и иных материальных ресурсов:

- наставники могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров;

- наставническая деятельность может быть учтена при проведении аттестации, конкурса на занятие вакантной должности (карьерный рост), выдвижении на профессиональные конкурсы педагогических работников, в том числе в качестве членов жюри;

- награждение наставников дипломами / благодарственными письмами, представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

На региональном уровне для популяризации роли наставника и повышения его статуса используются такие меры, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников; проведение конкурсов профессионального мастерства, в том числе на звание лучшего наставника; организация сообществ (ассоциаций) наставников и т.д.

##### 4.5. Психолого-педагогические условия включают меры по созданию атмосферы психологического комфорта и доверия, взаимопомощи и уважения в педагогическом коллективе. Психолого-педагогический ресурс в системе наставничества подразумевает:

- широкое использование методик и технологий рефлексивно-ценностного и эмоционально-ценностного отношения к участникам системы наставничества;

- психологическую поддержку формируемым парам наставников и наставляемых посредством проведения психологических тренингов.

#### 5. Внутренний контур Организации как один из компонентов региональной модели института наставничества

Во внутреннем контуре (контуре Организации) концентрируются структурные части, позволяющие непосредственно реализовывать региональную модель института наставничества и отвечающие за успешность ее реализации.

##### **Организация:**

- издает локальные акты о внедрении и реализации региональной модели института наставничества, принимает Положение о системе наставничества педагогических работников в Организации, дорожную карту по его реализации и другие документы;

- организует контакты с различными структурами по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, социальном партнерстве, проведение координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т.п.);

- осуществляет организационное, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное обеспечение системы наставничества;

- создает условия по координации и мониторингу реализации системы наставничества.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией региональной модели наставничества осуществляет руководитель Организации. Региональная модель института наставничества на уровне Организации предполагает три категории наставников, которые должны быть представлены в ней в обязательном порядке: **наставник-специалист, старший наставник, ведущий наставник**.

В зависимости от особенностей работы Организации, от количества наставников/наставляемых могут создаваться структуры либо определяться лица (например, ведущий наставник), ответственные за реализацию программ наставничества, которые назначаются руководителем Организации из числа заместителей руководителя.

##### **Ведущий наставник:**

- совместно со старшими наставниками актуализирует (не менее одного раза в год) информацию о наличии в Организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;

- организывает совместно с наставником-специалистом разработку индивидуальных образовательных траекторий наставляемых;

- осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по данному направлению работы;



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

– принимает (совместно с системным администратором) участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество» на официальном сайте Организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.), а также в разделе «Непрерывное профессиональное развитие» Автоматизированной информационной системы ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»;

– инициирует публичные мероприятия по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

Таким образом, ведущий наставник осуществляет деятельность в рамках командного наставничества (Team Mentoring). Он обеспечивает координацию деятельности других категорий наставников, а также ведущих проектов, в которых могут быть задействованы не только сотрудники Организации, но и представители социума, организации-партнеры. Ведущий наставник осуществляет подготовку кадрового резерва, проводит фасилитационные (стратегические) сессии, анализирует и оценивает успешность реализации поставленных целей и задач, в том числе с привлечением экспертов (внутренних и внешних).

**Старший наставник** осуществляет наставничество по принципу «равный – равному» (Peer-to-Peer Mentoring). Старший наставник координирует деятельность методических объединений, инициативных групп по внедрению и развитию новых педагогических и цифровых технологий, проектирует образовательную среду Организации, в том числе с элементами цифровизации, организует семинары, коуч-сессии в соответствии с маршрутом развития коллектива, консультирует и осуществляет научно-методическую поддержку, проводит анализ внутренних и внешних факторов, оценивает успешность реализации и достижения намеченных целей.

**Наставник-специалист** – педагогический работник Организации, который осуществляет наставничество по принципу «один на один» (One-on-One Mentoring). В центре внимания наставника-специалиста профессиональные дефициты наставляемого, проектирование индивидуальной образовательной траектории, организация mentor-сессии, участие в

организации тренингов, мастер-классов и т.д., осуществление методической и психологической поддержки, контроль, анализ и оценивание успешности реализации индивидуальной образовательной траектории наставляемого. Наставник обеспечивает работу по координации, проектированию, организации профессионального развития наставляемых в соответствии с Концепцией по модели I-SMART Skills, методической, организационной и иной помощи, а также аналитике профессиональных достижений.

Взаимодействие между наставниками может происходить с помощью **скоростного наставничества (Speed Mentoring)**. Это однократные непродолжительные встречи (до 30 минут), в ходе которых наставники уточняют общие цели, обозначают возникающие в своей деятельности как наставника проблемы и обсуждают пути их решения.

Все три категории наставников могут в своей деятельности также реализовывать следующие виды наставничества:

**Ситуационное наставничество (Situational Mentoring)**, которое заключается в оказании наставником необходимой консультационной поддержки и помощи в случае, когда наставляемые нуждаются в ней.

**Реверсивное наставничество (Reverse Mentoring)** – обратный вид наставничества, когда наставляемый является источником получения новых знаний и умений для наставника. Например, реверсивное наставничество помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старшего возраста в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.

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

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

**Наставничество как мера поддержки молодых специалистов** гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются региональным и муниципальным законодательством, а также могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя, в том числе коллективными договорами, в которых целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав наставников и наставляемых.

**Индивидуальная образовательная траектория наставляемого** – это краткосрочная и/или долгосрочная (сроки реализации определяются целями и задачами программы наставничества) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках формального и неформального образования, реализуемая на основе оценки профессиональных дефицитов и образовательных потребностей.

Алгоритм разработки индивидуальной образовательной траектории как образовательной технологии предусматривает следующие позиции:

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

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

3. Составление дорожной карты индивидуальной образовательной траектории, включающей:

а) график обучения по программам дополнительного профессионального образования как элемента формального образования;

б) график участия в мероприятиях неформального образования различного уровня;

в) осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;

г) участие в разработке и реализации инновационных программ, педагогических проектов и исследовательской деятельности.

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

6. Корректировка индивидуальной образовательной траектории (параллельно с ее реализацией) – дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании, изменений запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной Организации.

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

## 6. Внешний контур: региональный уровень

ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО» оказывает содействие при внедрении региональной модели института **наставничества** на региональном уровне по вопросам:

– информационно-аналитического, научно-методического, учебно-методического сопровождения региональной модели института наставничества, реализации дополнительных

профессиональных программ (повышения квалификации);

– проведения курсов повышения квалификации для педагогических и руководящих работников по вопросам внедрения и реализации региональной модели института наставничества;

– организации и проведения конференций, форумов, фестивалей и других форм элементов неформального образования;

– организации деятельности профессиональных сообществ педагогических работников (ассоциаций) на региональном уровне на основе информационно-коммуникационных технологий.

ЦНППМ ПР в рамках внедрения региональной модели института наставничества осуществляют тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных траекторий педагогических работников в образовательных организациях, формируют систему методического сопровождения освоения программ дополнительного профессионального педагогического образования с использованием индивидуальных образовательных траекторий на основе выявленных дефицитов профессиональных компетенций, в том числе с применением сетевых форм реализации программ; выявляют, систематизируют, отбирают и диссеминируют новые рациональные и эффективные практики наставничества.

### **7. Ожидаемые (планируемые) результаты внедрения и реализации региональной модели института наставничества педагогических работников и возможные риски**

Внедрение и реализация региональной модели института наставничества будет способствовать формированию и обеспечению функционирования единой системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров. В результате внедрения и реализации данной модели будет создана эффективная среда наставничества, включающая:

– непрерывное профессиональное развитие, личностное развитие и самореализацию педагогических работников;

– рост числа закрепившихся в профессии молодых/начинающих педагогов;

– развитие профессиональных перспектив педагогов старшего возраста в условиях цифровизации образования;

– методическое сопровождение системы наставничества Организации;

– цифровую информационно-коммуникативную среду наставничества;

– обмен инновационным опытом в сфере практик наставничества педагогических работников.

При внедрении и реализации региональной модели института наставничества педагогических работников в Организациях возможны следующие риски:

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

2. Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.

3. Низкая мотивация наставников.

4. Недостаточно высокое качество наставнической деятельности и формализм в выполнении функций наставника.

5. Низкая мотивация наставляемых.

6. Низкая степень взаимодействия всех элементов региональной модели института наставничества.

### **8. Нормативное правовое обеспечение внедрения региональной модели института наставничества**

Важнейшее нормативное правовое условие осуществления наставнической деятельности педагогическими работниками в Организации – выполнение ими дополнительных обязанностей по наставничеству, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования.

Предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также необходимость получения письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника.

Выполнение педагогическими работниками дополнительной работы по наставнической деятельности регулируется коллективным договором, дополнительными соглашениями к их трудовому

договору, положением об оплате труда, иными локальными нормативными актами Организации в соответствии с трудовым законодательством. В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации за выполнение педагогическими работниками дополнительной работы, не входящей в их должностные обязанности (в том числе к ним может быть отнесена работа по наставничеству) предусмотрены компенсационные и стимулирующие выплаты, которые включаются в заработную плату работника в соответствии со статьей 144 Трудового кодекса Российской Федерации «Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений», соответственно устанавливаются:

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

– законами и иными нормативными правовыми актами Правительства Тульской области, органов местного самоуправления;

– нормативными правовыми актами Организации (Положением об оплате труда, Положением о материальном стимулировании и т.д.).

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

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

В соответствии с пунктом 1.2 приказа Минобрнауки России от 11 мая 2016 г. № 536 «Об утверждении Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и иных работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (далее – приказ № 536) режим рабочего времени и времени отдыха педагогических

работников и иных работников Организации устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством с учетом режима деятельности организации, продолжительности рабочего времени или норм часов педагогической работы за ставку заработной платы, объема фактической учебной (тренировочной) нагрузки (педагогической работы) педагогических работников, определяемого в соответствии с приказом Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» (далее – приказ № 1601), времени, необходимого для выполнения входящих в рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой ими должности иных предусмотренных квалификационными характеристиками должностных обязанностей, а также времени, необходимого для выполнения педагогическими работниками и иными работниками дополнительной работы за дополнительную оплату по соглашению сторон трудового договора.

В соответствии с пунктом 2.3 приказа № 536 другая часть педагогической работы, выполняемая с их письменного согласия за дополнительную оплату, регулируется планами и графиками Организации, утверждаемыми локальными нормативными актами организации в порядке, установленном трудовым законодательством, – выполнение обязанностей, связанных с участием в работе педагогических советов, методических советов (объединений), работой по проведению родительских собраний, а также трудовым договором (дополнительным соглашением к трудовому договору) – выполнение с письменного согласия дополнительных видов работ, непосредственно связанных с образовательной деятельностью, на условиях дополнительной оплаты (классное руководство; проверка письменных работ; заведование учебными кабинетами, лабораториями, мастерскими, учебно-опытными участками; руководство методическими объединениями; другие дополнительные виды работ с указанием в трудовом договоре их содержания, срока выполнения и размера оплаты).

Приказ № 1601 предусматривает включение в рабочее время понятия «другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, – методическая...» (пункт 1), а также пунктом 6.5 «соотношение учебной нагрузки педагогических работников, установленной на учебный год, и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной, диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах установленной продолжительности рабочего времени», определяется локальным нормативным актом Организации в зависимости от занимаемой должности работника.

### 9. Нормативное правовое, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение реализации региональной модели института наставничества в рамках Организации

Реализация региональной модели института наставничества педагогических работников в Организации предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов Организации в сфере наставничества.

Основные нормативные правовые акты, которые могут быть разработаны Организацией:

- приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в Организации» (с приложением: положение о системе наставничества педагогических работников в Организации);
- дорожная карта (план мероприятий) по реализации положения о системе наставничества педагогических работников в Организации);
- приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью;
- соглашения о сотрудничестве с другими Организациями, с ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», ЦНППМ ПР, стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего

профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»; социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.

Организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение реализации региональной модели института наставничества при наличии педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых, предполагает следующие виды деятельности:

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

Программа наставничества включает описание форм и видов наставничества, участников наставнической деятельности, направления наставнической деятельности и перечень мероприятий,

нацеленных на устранение выявленных профессиональных затруднений наставляемого/ых и на поддержку его/их сильных сторон.

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

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

При необходимости возможно вносить изменения в программу или план мероприятий, в том числе по вопросу ее продления или сокращения сроков в случае обоюдного желания как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.

Информационно-методическое обеспечение региональной модели института наставничества реализуется с помощью:

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

Внедрение (применение) и реализацию региональной модели института наставничества условно

можно разделить на три основных этапа: подготовительный, основной и заключительный.

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

Дорожная карта по реализации региональной модели института наставничества педагогических работников в Организации с указанием конкретных мероприятий, сроков исполнения и ответственных, необходимых для реализации ресурсов с учетом имеющихся профессиональных затруднений разрабатывается представителями администрации.

Основной этап внедрения (применения) системы наставничества включает определение пар наставник – наставляемый/ые, организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого/ых в рамках реализации программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в том числе дистанционные), взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Заключительный этап направлен на мониторинг результатов внедрения региональной модели института наставничества, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов, диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

Мониторинг внедрения (применения) понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения региональной модели института наставничества и (или) отдельных ее элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке качества процесса реализации программ наставничества, в оценке личностно-профессиональных изменений наставника и наставляемого (мотивационно-личностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальная активность, динамика образовательных результатов обучающихся).

Мониторинг личностных и профессиональных характеристик участников системы наставничества проводится на всех этапах внедрения региональной модели института наставничества.

**10. Формы наставничества педагогических работников в образовательных организациях среднего профессионального и высшего образования по укрупненной группе специальностей «Образование и педагогика», «Образование и педагогические науки»**

В образовательных организациях среднего профессионального, высшего образования по укрупненной группе специальностей «Образование и педагогика», «Образование и педагогические науки» в отношении обучающихся могут быть реализованы различные формы наставничества: «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования».

Форма наставничества «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» (обучающиеся в образовательных организациях высшего и среднего профессионального образования, реализующих образовательные программы по укрупненной группе специальностей «Образование и педагогика», «Образование и педагогические науки») применима к студентам педагогического вуза или организации среднего профессионального образования, который проходит педагогическую практику в образовательной организации или трудоустроился в ней.

Реализация любых форм наставничества способна привести к следующим результатам (эфектам):

- повышение уровня включенности молодых и начинающих педагогов в педагогическую деятельность и социально-культурную жизнь образовательной организации;
- развитие личностного и педагогического потенциала работников всех категорий;
- улучшение психологического климата в образовательной организации;

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

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

- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в классах и группах наставляемых;

- сокращение числа конфликтных ситуаций с педагогическим и родительским сообществами;

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

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

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

**11. Оценка результативности внедрения (применения) региональной модели института наставничества**

Оценка результативности внедрения (применения) региональной модели института наставничества осуществляется руководителем Организации или руководителем Организации совместно с ведущим наставником по следующим параметрам:

- организация внедрения (применения) и управление;

- нормативное правовое и информационно-методическое обеспечение;

- кадровые педагогические ресурсы;

- успешное взаимодействие внутреннего и внешнего контуров;

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

Приложение 2  
к приказу министерства образования  
Тульской области  
от «29» декабря 2021 г. № 1727

**ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О СИСТЕМЕ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение о системе наставничества педагогических работников в (наименование Организации в соответствии с Уставом) определяет цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества (далее – Положение). Данное Положение разработано в соответствии с нормативной правовой базой в сфере образования и наставничества.

1.2. В Положении используются следующие понятия:

Наставник – участник 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.

Наставник-специалист – педагогический работник Организации, который осуществляет наставничество по принципу «один на один» (One-on-One Mentoring).

Старший наставник – педагогический работник Организации, который осуществляет наставничество по принципу «равный – равному» (Peer-to-Peer Mentoring).

Ведущий наставник – педагогический работник Организации, который осуществляет деятельность в рамках командного наставничества (Team Mentoring).

Наставляемый – участник 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.

Индивидуальная образовательная траектория наставляемого (ИОТН) – это краткосрочная и/или

долгосрочная (сроки реализации определяются целями и задачами программы наставничества) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках формального и неформального образования, реализуемая на основе оценки профессиональных дефицитов и образовательных потребностей.

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.

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

1.3. Основными принципами системы наставничества педагогических работников являются:

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

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

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

4) принцип обеспечения суверенных прав личности, предполагающий приоритет интересов личности и личностного развития педагога в процессе его профессионального и социального развития, честность и

открытость взаимоотношений, уважение к личности наставляемого и наставника;

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

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

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

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

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

1.4. Участие в системе наставничества не должно наносить ущерба образовательному процессу Организации. Решение об освобождении наставника и наставляемого от выполнения должностных обязанностей для участия в мероприятиях плана реализации программы наставничества принимает руководитель Организации в исключительных случаях при условии обеспечения непрерывности образовательного процесса в Организации и замены их отсутствия.

## 2. Цель и задачи системы наставничества

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

2.2. Задачи системы наставничества педагогических работников:

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

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

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

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

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

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

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

- ускорять процесс профессионального становления и развития педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, развивать его способность самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- содействовать в выработке навыков профессионального поведения педагога, в отношении которого осуществляется наставничество, соответствующего

профессионально-этическим принципам, а также требованиям, установленным законодательством;

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

## 3. Формы наставничества

В Организации применяются разнообразные формы наставничества («педагог – педагог», «руководитель Организации – педагог», «работодатель – студент», «педагог вуза/колледжа – молодой педагог Организации» и др.) по отношению к наставнику или группе наставляемых. *(Применение форм наставничества выбирается в зависимости от цели программы наставничества педагога, имеющих профессиональных затруднений, запроса наставляемого и имеющих кадровых ресурсов).* Формы наставничества используются как в одном виде, так и в комплексе, в зависимости от запланированных эффектов.

При реализации наставничества в Организации применяются:

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 между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, 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).

3. Краткосрочное, или целеполагающее наставничество – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные

краткосрочные результаты. Наставляемый должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

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

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. Скоростное наставничество – однократная встреча наставляемого (наставляемых) с наставником более высокого уровня (профессионалом / компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обмена опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – наставляемый» («равный – равному»).

## 4. Организация системы наставничества

4.1. Наставничество организуется на основании приказа руководителя Организации «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в Организации».

4.2. Педагогический работник назначается наставником с его письменного согласия приказом руководителя Организации.

4.3. Руководитель Организации:
 

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

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

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

- утверждает дорожную карту (план мероприятий) по реализации положения о системе наставничества педагогических работников в Организации;

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

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

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

4.4. Куратор (ведущий наставник) реализации программ наставничества:

- назначается руководителем Организации из числа заместителей руководителя;

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

- предлагает руководителю Организации для утверждения состав школьного методического объединения наставников (при необходимости его создания);

- разрабатывает дорожную карту (план мероприятий) по реализации положения о системе наставничества педагогических работников в Организации;

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

- формирует банк программ наставничества педагогических работников, осуществляет описание наиболее успешного и эффективного опыта совместно

со школьным методическим советом наставников и системным администратором;

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

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

- курирует процесс разработки и реализации программ наставничества;

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

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

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

4.5. Старший наставник, наставник-специалист:

- совместно с ведущим наставником принимает участие в разработке локальных актов и информационно-методического сопровождения в сфере наставничества педагогических работников в Организации;

- ведет учет сведений о молодых/начинающих специалистах и иных категориях наставляемых и их наставниках; помогает подбирать и закрепляет пары/группы наставников и наставляемых по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников и т.п.);

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

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

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

- осуществляет организационно-педагогическое, учебно-методическое, обеспечение реализации программ наставничества в Организации;

- участвует в мониторинге реализации программ наставничества педагогических работников;

- совместно с руководителем Организации, ведущим наставником участвует в разработке материальных и нематериальных стимулов поощрения наставников;

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

Старший наставник возглавляет методическое объединение.

## 5. Права и обязанности наставника

5.1. Права наставника:

- привлекать для оказания помощи наставляемому других педагогических работников Организации с их согласия;

- знакомиться в установленном порядке с материалами личного дела наставляемого или получать другую информацию о лице, в отношении которого осуществляется наставничество;

- обращаться с заявлением к ведущему наставнику и руководителю Организации с просьбой о сложении с него обязанностей наставника;

- осуществлять мониторинг деятельности наставляемого в форме личной проверки выполнения заданий.

5.2. Обязанности наставника:

- руководствоваться требованиями законодательства Российской Федерации, региональными и локальными нормативными правовыми актами Организации при осуществлении наставнической деятельности;

- находиться во взаимодействии со всеми структурами Организации, осуществляющими работу с

наставляемыми по программе наставничества (предметные кафедры, психологические службы, школа молодого учителя, методический (педагогический) совет и пр.);

- осуществлять включение наставляемых в общественную жизнь коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора, в т.ч. и на личном примере;

- создавать условия для созидания и научного поиска, творчества в педагогическом процессе через привлечение к инновационной деятельности;

- содействовать укреплению и повышению уровня престижности преподавательской деятельности, организуя участие в мероприятиях для наставляемых различных уровней (профессиональные конкурсы, конференции, форумы и др.);

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

- рекомендовать участие наставляемых в профессиональных региональных и федеральных конкурсах, оказывать всестороннюю поддержку и методическое сопровождение.

## 6. Права и обязанности наставляемого

6.1. Права наставляемого:

- систематически повышать свой профессиональный уровень;

- участвовать в составлении программы наставничества педагогических работников;

- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с должностными обязанностями, профессиональной деятельностью;

- вносить на рассмотрение предложения по совершенствованию программ наставничества педагогических работников Организации;

- обращаться к ведущему наставнику и руководителю Организации с ходатайством о замене старшего наставника, наставника-специалиста.

5.2. Обязанности наставляемого:

- изучать Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», иные федеральные, региональные, муниципальные и локальные нормативные правовые акты, регулирующие

ющие образовательную деятельность, деятельность в сфере наставничества педагогических работников;

- реализовывать мероприятия плана программы наставничества в установленные сроки;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка Организации;

- знать обязанности, предусмотренные должностной инструкцией, основные направления профессиональной деятельности, полномочия и организацию работы в Организации;

- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению должностных, профессиональных обязанностей;

- совершенствовать профессиональные навыки, практические приемы и способы качественного исполнения должностных обязанностей;

- устранять совместно с наставником допущенные ошибки и выявленные затруднения;

- проявлять дисциплинированность, организованность и культуру в работе и учебе;

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

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

7.1. Формирование наставнических пар/групп осуществляется по основным критериям:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого/ых;

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

7.2. Сформированные на добровольной основе, с непосредственным участием ведущего наставника, старших наставников, наставников-специалистов и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество, пары/группы утверждаются приказом руководителя Организации.

### 8. Завершение программы наставничества

8.1. Завершение программы наставничества происходит в случае:

- завершения плана мероприятий программы наставничества в полном объеме;

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

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

8.2. Изменение сроков реализации программы наставничества педагогических работников.

По обоюдному согласию наставника и наставляемого/ых педагогов возможно продление срока реализации программы наставничества или корректировка ее содержания (например, плана мероприятий, формы наставничества).

### 9. Условия публикации результатов программы наставничества педагогических работников на сайте Организации

9.1. Для размещения информации о реализации программы наставничества педагогических работников на официальном сайте Организации создается специальный раздел (рубрика).

На сайте размещаются сведения о реализуемых программах наставничества педагогических работников, базы наставников и наставляемых, лучшие кейсы программ наставничества педагогических работников, федеральная, региональная и локальная нормативно-правовая база в сфере наставничества педагогических работников, методические рекомендации, новости и анонсы мероприятий и программ наставничества педагогических работников в Организации и др.

9.2. Результаты программ наставничества педагогических работников в Организации публикуются после их завершения.

### 10. Заключительные положения

10.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента утверждения руководителем Организации и действует бессрочно.

## АНКЕТА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОЗИЦИИ НАСТАВНИКА

### ЦЕЛЬ АНКЕТИРОВАНИЯ:

ВЫЯВИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ГОТОВНОСТЬ К НАСТАВНИЧЕСТВУ

1. В чем вы видите роль наставничества в современной школе?

- в моральной и психологической поддержке начинающих трудовую деятельность педагогов

- в передаче собственного опыта

- в выявлении педагогического потенциала молодого специалиста или его профессиональной непригодности

- в сопровождении профессионального роста педагога

- другое (допишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Какими знаниями, умениями, материалами вы готовы поделиться с молодыми специалистами?

- разработка рабочих программ

- составление календарно-тематического планирования

- свободное посещение ваших уроков и внеклассных мероприятий

- опыт взаимодействия с учащимися, их родителями, с коллегами, администрацией

- другое (допишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Представляет ли для вас трудность:

- создавать доброжелательную атмосферу для сотрудничества

- выбирать методы и приемы для взаимодействия с молодыми педагогами

- толерантно реагировать на предметные и педагогические пробелы в подготовке специалиста

- мотивировать их к профессиональному развитию
- создавать проблемно-поисковые ситуации в организации учебного процесса

- активизировать творческий потенциал

- организовывать самоконтроль наставляемых

- организовывать своевременный контроль и мониторинг программы наставничества

- другое (допишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Какие формы повышения профессиональной компетентности вы считаете наиболее эффективными (пронумеруйте в порядке выбора):

- самообразование

- посещение уроков коллег

- практико-ориентированный семинар

- курсы повышения квалификации

- мастер-классы

- индивидуальные консультации со стороны наставника и других педагогов

- методические объединения

- школа молодого специалиста

- другое (допишите) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Какие факторы могут мотивировать вас на неформальное отношение к наставничеству (допишите)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ  
ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ  
МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

**АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ  
«ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ» № 1**

**ЦЕЛИ АНКЕТИРОВАНИЯ:**

- выявить положительное в методической работе и наметить проблемы, над которыми нужно работать в следующем году;
- проследить достижения молодого педагога по самообразованию, обновлению содержания образования для составления банка данных успешности работы;

1. Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной подготовки?

- Да
- Нет
- Частично

2. Каких знаний, умений, навыков или способностей вам не хватало в начальный период педагогической деятельности (допишите)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. В каких направлениях организации учебно-воспитательного процесса вы испытываете трудности?

- в календарно-тематическом планировании
  - проведении уроков
  - проведении внеклассных мероприятий
  - общении с коллегами, администрацией
  - общении с учащимися, их родителями
  - другое (допишите) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. Представляет ли для вас трудность:

- формулировать цели урока
  - выбирать соответствующие методы и методические приемы для реализации целей урока
  - мотивировать деятельность учащихся
  - формулировать вопросы проблемного характера
  - создавать проблемно-поисковые ситуации в обучении
  - подготавливать для учащихся задания различной степени трудности
  - активизировать учащихся в обучении
  - организовывать сотрудничество между учащимися
  - организовывать само- и взаимоконтроль учащихся
  - организовывать своевременный контроль и коррекцию ЗУН учащихся
  - развивать творческие способности учащихся
  - другое (допишите) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

5. Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетентности отдали бы

вы предпочтение в первую, вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- самообразованию
  - практико-ориентированному семинару
  - курсам повышения квалификации
  - мастер-классам
  - творческим лабораториям
  - индивидуальной помощи со стороны наставника
  - предметным кафедрам
  - школе молодого специалиста
  - другое (допишите) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

б. Если бы вам предоставили возможность выбора практико-ориентированных семинаров для повышения своей профессиональной компетентности, то в каком из них вы приняли бы участие в первую,

во вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- типы уроков, методика их подготовки и проведения
  - методы обучения и их эффективное использование в образовательном процессе
  - приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся
  - учет и оценка знаний учащихся
  - психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов
  - урегулирование конфликтных ситуаций
  - формы работы с родителями
  - формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися
  - другое (допишите) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ  
«ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ» № 2**

**УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!**

ОТМЕТЬТЕ С КАКИМИ ТРУДНОСТЯМИ СТАЛКИВАЕТСЯ МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ (МС) В СВОЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Позиция	Отметка МС	Отметка наставника
Составление календарно – тематического планирования.		
Подготовка конспектов уроков.		
Определение цели и задач урока.		
Выделение главного при изучении той или иной темы.		
Применение «деятельностного метода обучения» на уроке.		
Использование различных форм организации деятельности учащихся.		
Обращение к субъектному опыту школьников.		
Применение на уроке разнообразного дидактического материала.		
Активизация способов учебной работы.		



Позиция	Отметка МС	Отметка наставника
Подбор оптимального объема материала для достижения цели урока.		
Четкая логика построения урока, обоснования соотношения частей.		
Чередование видов работы для активизации и снижения утомляемости.		
Формирование навыков самоконтроля и самоанализа у учащихся.		
Использование технологических карт, схем, алгоритмов, инструкций.		
Организация атмосферы включенности каждого ученика в работу.		
Проведение внеклассных мероприятий.		
Общение с коллегами, администрацией.		
Владение аудиторией.		
Мотивация учащихся.		
Создание проблемно-поисковых ситуаций на уроке.		
Дифференцированный и индивидуальный подход к обучению.		
Активизация познавательной деятельности учащихся.		
Организация контроля и самоконтроля.		
Объективность самооценивания деятельности педагога.		

### АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ № 3

ФИО учителя \_\_\_\_\_

#### ЦЕЛЬ

ВЫЯВИТЬ СПОСОБНОСТИ УЧИТЕЛЯ К САМОРАЗВИТИЮ. ОТВЕЬТЕ НА ВОПРОСЫ, ПОСТАВИВ СЛЕДУЮЩИЕ БАЛЛЫ:

- 5 - если данное утверждение полностью соответствует действительности;
- 4 - скорее соответствует, чем нет;
- 3 - и да, и нет;
- 2 - скорее нет;
- 1 - не соответствует.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Я стремлюсь изучить себя.  | 5. Я рефлексирую свою деятельность, выделяя на это специальное время. |
| 2. Я оставляю время для развития, как бы ни был занят работой и домашними делами. | 6. Я анализирую свои чувства и опыт.                                  |
| 3. Возникающие препятствия стимулируют мою активность.                            | 7. Я много читаю.   |
| 4. Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя.          | 8. Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам.                 |
|   | 9. Я верю в свои возможности.   |

- 10. Я стремлюсь быть более открытым.
- 11. Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди.
- 12. Я управляю своим профессиональным развитием и получаю положительные результаты.
- 13. Я получаю удовольствие от освоения нового.
- 14. Возрастающая ответственность не пугает меня.

15. Я положительно отнесся бы к моему продвижению по службе.

**Подсчитайте общую сумму баллов:**  
 75–55 – активное развитие;  
 54–36 – отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий;  
 35–15 – остановившееся развитие.

### АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ № 4

#### ЦЕЛЬ

ВЫЯВИТЬ ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ И ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ, САМОРАЗВИТИЮ УЧИТЕЛЕЙ В ШКОЛЕ. ОЦЕНИТЕ ПО ПЯТИБАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ И ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ВАШЕМУ ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ:

- 5 - да (препятствуют или стимулируют);
- 4 - скорее да, чем нет;
- 3 - и да, и нет;
- 2 - скорее нет;
- 1 - нет.

#### Препятствующие факторы:

- 1. Собственная инерция.
- 2. Разочарование в результате имевшихся ранее неудач.
- 3. Отсутствие поддержки и помощи в этом вопросе со стороны руководителей.
- 4. Враждебность окружающих (зависть, ревность), плохо воспринимающих в Вас перемены и стремление к новому.
- 5. Неадекватная обратная связь с членами коллектива и руководителями, т.е. отсутствие объективной информации о себе.
- 6. Состояние здоровья.
- 7. Недостаток времени.
- 8. Ограниченные ресурсы, смененные жизненные обстоятельства.

#### Стимулирующие факторы:

- 1. Школьная методическая работа.
- 2. Обучение на курсах.
- 3. Пример и влияние коллег.
- 4. Пример и влияние руководителей.
- 5. Организация труда в школе.
- 6. Внимание к этой проблеме руководителей.
- 7. Доверие.
- 8. Новизна деятельности, условия работы и возможность экспериментирования.
- 9. Занятия самообразованием.
- 10. Интерес к работе.
- 11. Возрастающая ответственность.
- 12. Возможность получения признания в коллективе.

#### Обработка данных микроисследования

Способность учителя к саморазвитию	Ф.И.О. учителей	Стимулирующие факторы	Препятствующие факторы	Система мер
1. Активное саморазвитие				



№	Содержание опроса	Самооценка		
		да	не совсем	нет
3	<p>Считаете ли Вы целесообразным углубить свои профессиональные знания по вопросам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование тематического планирования с учетом развития ОУУН учащихся.</li> <li>2. Планирование и проведение уроков разных типов.</li> <li>3. Внедрение современных педагогических технологий.</li> <li>4. Методы и приемы развивающего обучения.</li> <li>5. Разноуровневая дифференциация в обучении.</li> <li>6. Анализ и оценка результатов своей деятельности и деятельности учащихся.</li> <li>7. Организация учебно-познавательной деятельности учащихся.</li> <li>8. Контроль и коррекция знаний, умений и навыков учащихся.</li> <li>9. Организация личного труда учителя.</li> <li>10. Другое (допишите) _____</li> </ol>			
4	<p>Представляет ли для Вас трудность:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулировать цели урока на разных уровнях.</li> <li>2. Организовать действия учащихся по принятию целей деятельности.</li> <li>3. Выбрать соответствующие методы и методические приемы для реализации целей урока.</li> <li>4. Мотивировать деятельность учащихся.</li> <li>5. Формулировать вопросы проблемного характера.</li> <li>6. Создавать проблемно-поисковые ситуации в обучении.</li> <li>7. Организовать на уроке исследовательскую работу учащихся.</li> <li>8. Подготовить для учащихся задания различной степени трудности.</li> <li>9. Активизировать учащихся в обучении.</li> <li>10. Организовать сотрудничество между учащимися.</li> <li>11. Организовать само- и взаимоконтроль учащихся.</li> <li>12. Организовать своевременный контроль и коррекцию ЗУН учащихся.</li> <li>13. Развивать творческие способности учащихся.</li> <li>14. Использовать различные формы поощрения школьников.</li> <li>15. Другое (допишите) _____</li> </ol>			

№	Содержание опроса	Самооценка		
		да	не совсем	нет
5	<p>Каким формам повышения квалификации своих профессиональных знаний и умений отдали бы Вы предпочтение в первую, вторую и т.д. очередь (укажите номер):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Самообразованию.</li> <li>2. Теоретическому семинару.</li> <li>3. Семинару-практикуму.</li> <li>4. Индивидуальной помощи со стороны методической службы школы.</li> <li>5. Творческим группам учителей по психолого-педагогическим проблемам.</li> <li>6. Методическим объединениям</li> </ol>			
6	<p>Если бы Вам предоставили возможность выбора семинаров для совершенствования своих профессиональных знаний, то в каком из них Вы приняли бы участие? Какие из них Вы считаете необходимыми в первую, вторую и т.д. очередь (укажите номера):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов.</li> <li>2. Формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися.</li> <li>3. Типы уроков. Методика их подготовки и проведения.</li> <li>4. Формы организации учебно-познавательной деятельности учащихся на уроке и во внеклассной работе.</li> <li>5. Методы обучения и их эффективное использование в современных условиях.</li> <li>6. Дифференциация в обучении.</li> <li>7. Индивидуализация в обучении.</li> <li>8. Приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся.</li> <li>9. Учет и оценка знаний учащихся.</li> <li>10. Педагогическая этика учителя.</li> <li>11. Диагностика учебно-воспитательного процесса.</li> <li>12. Другие (укажите свои пожелания) _____</li> </ol>			

**Диагностика профессиональных затруднений педагогов в организации элективных курсов**  
(проводится в виде анкетирования или собеседования)

Испытываете ли вы затруднения	Да, нет, иногда
при подборе или составлении программ элективных курсов	
при подборе материалов к занятиям	
при подборе активных форм работы: исследовательских, творческих заданий и т.п.	
в повышении учебной мотивации учащихся	
в чем-то другом (напишите) _____	

**Диагностика профессиональных затруднений педагогов в освоении проектной методики**  
(проводится в виде анкетирования или собеседования)

Испытываете ли вы затруднения	Да, нет, иногда
при выборе тем для проектов	
в объяснении учащимся целей проекта, в мотивации детей	
в планировании работы над проектом	
в организации самостоятельной работы учащихся и осуществлении руководства ею	
в оценке выполненной работы	
в чем-то другом (напишите) _____	

Учебное издание

**«МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
МОДЕЛИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РАСПОЛОЖЕННЫХ  
НА ТЕРРИТОРИИ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ»**

Методическое пособие

Коллектив авторов:

*Гоголев Николай Васильевич,  
кандидат педагогических наук, доцент*

*Королев Павел Андреевич,  
кандидат политических наук*

*Михайлова Елена Андреевна*

*Патрикова Татьяна Сергеевна,  
кандидат технических наук, доцент*

*Пронина Лариса Николаевна,  
кандидат педагогических наук*

*Янущенко Ирина Вадимовна,  
кандидат юридических наук, доцент*

*Под общей редакцией  
Якуниной И.Е.*

*Редактор Жардецкая Ю.Э.  
Компьютерная верстка и дизайн Колабина И.В.*

Подписано в печать 20.10.2022  
Формат 70×100/16  
Печ. л. 9,5. Усл. печ. л 12. Тираж 100 экз.

Оригинал-макет изготовлен  
в РИО ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»  
300041, г. Тула, ул. Ленина, д. 22

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в РИО ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО»  
300041, г. Тула, ул. Ленина, д. 22