



ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ЛИПЕЦК 2022



Управление образования и науки
Липецкой области

ГАУДПО Липецкой области
«Институт развития образования»

ОРГАНИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

ЛИПЕЦК 2022

ББК 74.244.3
О64

Организация наставничества в образовательной организации: методические рекомендации / авт.-сост. Р.Е. Пиндюрина, О.В. Созонтова. – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2022. – 45 с.

В методических рекомендациях рассматривается организация наставничества как эффективного инструмента персонализированного сопровождения учителей, нацеленного на преодоление выявленных компетентностных дефицитов, проблем и затруднений в организации образовательной деятельности.

Методические рекомендации адресованы директорам и руководителям подразделений общеобразовательных школ, а также школьным психологам и учителям, выполняющим функции наставников.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Нормативно-правовая база внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации	6
Модели организации наставничества	8
Этапы внедрения наставничества	11
Разработка и реализация индивидуального плана развития наставляемого	20
Методы и приемы наставничества	25
Оценка эффективности наставничества	31
Литература	34
Приложение 1. Приказ о внедрении системы наставничества педагогических работников в образовательной организации	35
Приложение 2. Приказ о назначении куратора и наставников внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации	36
Приложение 3. Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожной карты реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации	37
Приложение 4. Приказ о формировании наставнических пар	38
Приложение 5. Дорожная карта реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации	39
Приложение 6. Согласие на обработку персональных данных	45

ВВЕДЕНИЕ

Создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в рамках национального проекта «Образование» нацелено на обеспечение непрерывного роста профессионального мастерства педагогических работников. В этой системе наставничество выступает эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников. Внедрение системы (целевой модели) наставничества в практику обеспечит трансформацию наставничества как волонтерского движения в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании (б).

Важнейшей особенностью системы наставничества является то, что она носит точечный, индивидуализированный и персонализированный характер, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов.

Организация наставничества в образовательной организации связано с формированием института наставников с их правовым и социально-профессиональным статусом. Развитие наставничества в школе предусматривает развитие межшкольной цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества; взаимодействие административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив. В рамках наставничества начинает работать система научно-методического сопровождения педагогов, основанная на принципах системности и стратегической целостности; добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов; индивидуализации и персонализации; вариативности за счет выбора наиболее подходящие для конкретных условий форм и видов наставничества.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Модель наставничества разрабатывается и реализуется в образовательных организациях в соответствии со следующими документами федерального уровня:

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

Распоряжение 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»;

Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ № 657 от 21 декабря.2021г. «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»).

В образовательной организации в рамках наставничества педагоги выполняют дополнительные обязанности, не входящих в их должностные обязанности, на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования. Поэтому предусматривается письменное согласие наставника на выполнение наставнических обязанностей, а также получение письменного согласия педагогического работника на закрепление за ним наставника (б).

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 образовательной организации в соответствии с трудовым законодательством.

Так, 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 труда 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 субъектов Российской Федерации;

нормативными правовыми актами органов местного самоуправления (Положением об оплате труда, Положением о материальном стимулировании).

Таким образом, в коллективном договоре могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, дополнительные меры социальной поддержки, льготы и гарантии, в том числе из средств образовательной организации.

Порядок и условия получения наставниками выплат компенсационного характера могут закрепляться в Положении о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, других локальных актах, а также в Положении об установлении систем оплаты труда работников образовательной организации, устанавливаемом коллективным договором (6).

Реализация системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных актов образовательной организации. Основные нормативные правовые акты, которые могут быть разработаны образовательной организацией:

1). Приказ о внедрении системы наставничества педагогических работников в образовательной организации (приложение 1);

2). Приказ о назначении куратора и наставников системы наставничества педагогических работников в образовательной организации (приложение 2);

3). Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации и начале реализации проекта (приложение 3);

4). Приказ о формировании наставнических пар (приложение 4) (2, 7).

Для разработки положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации можно воспользоваться примерным положением методических рекомендаций для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников (Письмо). Информационно-методическое сопровождение реализации модели наставничества может сопровождаться разработкой следующих документов:

- диагностический инструментарий (анкеты);
- индивидуальный план работы наставника с педагогом;
- заключение по итогам реализации наставничества педагога;
- информационно-аналитическая справка о работе системы наставничества

в образовательной организации.

Для методического сопровождения наставников возможно ведение журнала наставника. Структура журнала наставника закрепляется положением, принятым в образовательной организации. Рекомендуется отразить в журнале следующие позиции: формат и форму встречи; цель встречи, содержание, результат. Данный документ поможет наставнику организовать работу, а куратору проконтролировать ее.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

В образовательной организации наставничество является действенным инструментом развития педагогических кадров. В практике используется большое разнообразие моделей наставничества. Исходя из задач развития кадров выбирается соответствующая модель.

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим педагогом в течение определенного периода времени. Разновидностью этой модели является ситуационное наставничество, подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Практика показывает, что программы развития молодых педагогов с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества позволяют более полно раскрыть их способности.

Краткосрочное или целеполагающее наставничество предусматривает встречи по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Наставляемый между встречами должен провести определенную работу, достичь поставленных целей. Такой вид наставничества не подходит для молодых специалистов, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

Скоростное наставничество – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – подопечный».

Флэш-наставничество представляет собой встречу наставников и подопечных, в ходе неформального общения происходит обмен проблемами, рекомендациями. В конце встречи определяются пары наставник – подопечный для дальнейшего сотрудничества. Флэш-наставничество имеет различные модификации:

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

- Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч, например, еженедельно в течение месяца.

- Скоростное флэш-наставничество — это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому

наставнику/подопечному и т.д.

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

Реверсивное наставничество подобно традиционному наставничеству, предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий. Такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.

Командное наставничество помогает в короткие сроки осуществить компенсацию профессиональных дефицитов педагогов. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним подопечным или с группой, чтобы помочь достичь определенных целей развития, охватывая существенные практические аспекты педагогической деятельности.

В ходе *супервизии* (критическое взаимодействие) два профессионала критически анализируют собственную работу. Это позволяет проследить прогресс в работе педагогов, определить потребность педагогов в обучении и помощи (4, 5).

В зависимости от степени профессионального развития педагогов возможны следующие виды взаимодействия педагогов.

Взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист» может строиться по модели ментора и модели наставника. Наставник учит преодолевать препятствия, внушает наставляемому веру в собственные силы и в позитивные профессиональные перспективы. Формами и методами организации работы с молодыми и начинающими педагогами являются беседы, собеседования, тренинги, встречи с опытными учителями, открытые уроки, внеклассные мероприятия, тематические педсоветы, семинары, методические консультации, посещение и взаимопосещение уроков, анкетирование, тестирование, участие в различных очных и дистанционных мероприятиях.

Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации» нацелено на психологическая и личностная поддержка педагога, который в силу различных причин имеет проблемы социального характера в выстраивании коммуникации и социального взаимодействия с отдельными личностями (например, с коллегой), не может найти общий язык с обучающимися и их родителями, сложно взаимодействует с заместителями директора («у меня плохо налаживаются контакты с коллегами», «я испытываю сложности во время уроков, особенно при посещении урока руководством школы» и пр., «я не знаю, как разговаривать с родителями в конфликтных ситуациях» и т. д.). Главное направление наставнической деятельности – профессиональная социализация наставляемого. Эту поддержку необходимо сочетать с профессиональной помощью по развитию его педагогических

компетенций и инициатив, которые подчеркнули бы уникальность, нестандартность и неповторимость личности педагога, испытывающего проблемы социального характера, его незаменимость в решении определенных проблем.

Взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», при котором педагог, склонный к новаторству и нестандартным решениям, помогает опытному педагогу овладеть современными цифровыми технологиями. Главный метод общения между наставником и наставляемым – выведение консервативного педагога на рефлексивную позицию в отношении его педагогического опыта, который в значительной мере сформировался в условиях субъект-объектной педагогики. В противном случае возникнет психологический барьер к человеку и к требованию или риск ухода опытного педагога из сферы образования. В случае успешного наставничества возможно вхождение опытного педагога в коллектив в новом качестве квалифицированного специалиста-эксперта инновационных процессов в школе, преодоление собственного профессионального выгорания, переход на новую для него позицию наставника или даже наставника наставников на региональном уровне (во внешнем контуре).

Взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», которое является наименее конфликтным и противоречивым. В рамках этого взаимодействия опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск методических пособий и технологий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.). Обязательным условием успешного наставничества является вовлечение неопытного педагога в деятельность, связанную с углублением в концептуально-методологические основания изучаемого предмета, привлечение его к написанию статей в научно-методические журналы, к участию в предметных научно-практических конференциях, семинарах, вебинарах с последующим обсуждением, к подготовке сдачи ОГЭ/ЕГЭ по предмету. В случае успеха наставнической деятельности наставляемый сможет сосредоточиться на развитии олимпиадного движения в образовательной организации, муниципалитете, регионе, на подготовке обучающихся к участию в ОГЭ/ЕГЭ по предмету; на организации взаимодействия с научным сообществом.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

Согласно методическим рекомендациям по внедрению методологии (целевой модели) наставничества реализация программы наставничества в образовательных организациях должна включать семь основных этапов.

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.
2. Формирование базы наставляемых.
3. Формирование базы наставников.
4. Отбор и обучение наставников.
5. Формирование наставнических пар или групп.
6. Организация работы наставнических пар или групп.
7. Завершение наставничества.

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества. На этом этапе педагогическим коллективом обсуждается концепция наставничества, определяется ее значимость, необходимость реализации, возможные эффекты. В различных формах методической работы (семинар, брифинг, мозговой штурм и т.п.) обсуждаются возможные формы и модели наставничества педагогов, отбираются наиболее приемлемые для данного педагогического коллектива. Важно определить наставляемых и собрать их предварительные запросы, в соответствии с которыми определяются соответствующие критерии для поиска наставников.

Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников. Результатом этапа является дорожная карта (приложение 5) внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации, в которой прописан ход работ по направлениям: организационно-методическое, программно-методическое, аналитическое, информационное сопровождение деятельности; управление реализацией и финансовое обеспечение системы наставничества педагогических работников в образовательной организации (7).

Этап 2. Формирование базы наставляемых

Задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества в соответствии с принятыми в организации формами наставничества. Под руководством ведущих педагогов, заместителей руководителей наставляемые опре-

деляют направления своего развития в ходе наставничества (содержание предмета, методические вопросы, технологии организации деятельности, личностное развитие и т.д.).

Этап 3. Формирование базы наставников

Процесс формирования базы наставников включает блок информирования и блок формирования базы. Информирование педагогов включает:

- распространение информации о целях и задачах системы наставничества, ее принципах и планируемых результатах;
- взаимодействие с педагогами на методических мероприятиях или при личных встречах;
- мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе наставничества (повышение социального статуса, личностный рост, развитие собственных гибких навыков).

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных. Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников. Они могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение системы наставничества педагогических работников в образовательной организации. Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных (приложение 6).

Этап 4. Отбор и обучение наставников

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации.

Для отбора наставников необходимо:

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкет в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. Содержание анкет предлагается в письме Министерства просвещения РФ от 23 января 2020 г. № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций». В анкету рекомендуется включить: сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

В процессе собеседования психолог и/или куратор выявляют наличие у претендента важных для наставника качеств: умение слушать и слышать; умение задавать вопросы; открытость; наличие эмпатии; ответственность. Также в процессе собеседования необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений.

Для организации обучения наставников необходимо составить программу обучения наставников, определить ее сроки, подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, выбрать форматы.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать. Первичное обучение может проходить в виде 4 – 5 встреч с куратором (одна встреча в неделю), либо двухдневного интенсивного курса с куратором и/или привлеченными экспертами. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Первичное обучение наставников состоит из трех частей.

1. Самоанализ и навыки самопрезентации.
2. Обучение эффективным коммуникациям.
3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

1. На первом этапе наставнику необходимо составить четкое представление о собственном опыте, ресурсах и возможностях их передачи. Самоанализ проводится по следующим позициям:

1). Опыт личностный, профессиональный, жизненный: куратор предлагает наставнику кратко описать свой опыт, выделить наиболее успешный.

2). Мои сильные и слабые стороны: обсуждаются сильные стороны наставника, результаты проявления сильных сторон в профессиональной деятельности; рассматриваются слабые стороны, оценивается, когда они могут быть полезными.

3). Мои достижения: наставнику важно уметь замечать и позитивно отмечать даже незначительные достижения наставляемого. На этапе подготовки куратору необходимо развить это свойство в наставнике на его собственном примере. Куратор предлагает наставнику заполнить таблицу из 25 достижений (профессиональных, личностных). Затем проводится рефлексия по выбору достижений, их значимости для наставника.

4). Мои недостатки: работа над собой, которая является основным предполагаемым процессом взаимодействия во время участия в программе наставничества, невозможна без оценки собственных недостатков и умения превратить их в достоинства. На этапе подготовки куратор предлагает наставнику определить не менее 5 своих недостатков, проанализировать был ли положительный или отрицательный опыт, связанный с этим недостатком; удавалось ли преодолевать недостатки и как, а также обязательно предлагает в дальнейшем проводить подобную работу с наставляемым.

5). Моя мотивация: важно определить мотивы работы наставника. Для обсуждения могут быть использованы позиции:

- Хочу быть полезным.
- Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки.
- Хочу, чтобы мой авторитет признавали.
- Хочу научиться общаться с другими людьми.
- Хочу развить свое мышление, общаясь с коллегами.

б). Мои умения: анализируются ресурсы наставника – его профессиональные навыки и умения, гибкие навыки (умение слушать, эмпатия, планирование и т.д.). Куратор предлагает наставнику зафиксировать знания и умения из ряда сфер деятельности: преподавание, отношения, саморазвитие, увлечения и т.п.

В завершении наставник четко формулирует, чем он может быть полезен наставляемому.

2. Обучение эффективным коммуникациям целесообразно провести в формате тренингов по темам:

- активное слушание;
- целеполагание;
- структурность речи;
- позитивный взгляд на вещи и активность.

Куратору необходимо оценить возможности эффективного общения наставника, используя следующие вопросы:

Вопросы «Блок общения»:

Если наставляемый неправ, но не хочет этого признать, как его убедить?

Если наставляемый не хочет отвечать, развивать определенную тему, как мне его разговорить? Нужно ли это сделать?

Если наставляемый чем-то расстроен, стоит ли мне его утешать? Каким образом?

Если наставляемый негативно о ком-то отзывается (родители, учителя, коллеги, друзья), что я буду делать?

Если в процессе работы над совместным проектом у наставляемого ничего не получается, как я сообщу ему об этом?

Если наставляемый нивелирует мой опыт, как я поступлю, чтобы доказать ему свой авторитет? Буду ли я это делать?

Вопросы «Блок организации»:

Если я опаздываю на встречу, как мне об этом сообщить?

Если наставляемый саботирует встречи и нашу работу, что я буду делать?

Если наши встречи не приводят ни к каким результатам, что необходимо предпринять?

Сразу ли обратиться к куратору или сначала обсудить все с наставляемым?

Если наставляемый сообщит мне о чем-то противозаконном, что я буду делать?

Если наставляемый хочет посетить какое-то мероприятие, как я его организую? Кому сообщу о нем?

Оценку ответов наставника проводят по шкалам:

- вовлеченность (где 1 – не желает встать на место наставляемого; 5 – проявляет полную эмпатию);

- ответственность (где 1 – не оценивает последствия своих слов; 5 – аккуратно все взвешивает);

- авторитарность (где 1 – максимально уверен в единственной верности своей точки зрения; 5 – открыт к диалогу и обсуждению);

- уместная настойчивость (где 1 – переходит от роли наставника к роли приятеля, не держит границы; 5 – контролирует ситуацию, проявляя уважение и субординацию).

Наставник может быть рекомендован к работе без подключения дополнительных образовательных ресурсов к процессу, если набирает не менее 14 баллов.

3. Разбор этапов реализации программы наставничества. Для освоения последовательности основных действий в течение программы наставничества куратору необходимо предварительно разобрать с наставником схему встреч.

Во время обучения наставнику рекомендуется в формате ролевой игры с куратором или с другими наставниками, проходящими обучение, провести встречи, посвященные:

- знакомству;

- планированию будущей работы;

- решению конкретной задачи;

- решению внезапно возникшей проблемы;
- решению ситуации организационного нарушения;
- завершению программы наставничества.

Вторичное обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества (встреча-знакомство и встреча «решение задачи») и возникнут вопросы по наставнической деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему (при ее наличии) и выбрать правильную стратегию ее решения.

Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым – развивающему и инструментальному:

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности; развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение (6).

Результатом реализации четвертого этапа станет сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

Этап 5. Формирование пар «наставник – наставляемый», групп «наставник – наставляемые»

Процесс формирования наставнических пар (групп) предполагает проведение общей встречи и получение обратной связи от наставников и наставляемых. Для получения обратной информации можно провести анкетирование, при этом в анкеты рекомендуется включить вопросы:

- С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества? Кто может помочь вам достичь желаемых целей?
- С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества? Кому вы сможете помочь в соответствии с целями наставляемых?

На основе анализа обратной связи формируются пары (группы). Участникам программы наставничества предоставляются контакты для последующей организации работы.

Этап 6. Организация хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает: встречу-знакомство, пробную рабочую встречу, встречу-планирование, комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи, итоговую встречу.

Результаты этапа: пара или группа достигла необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и проанализированы.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл (7).

Этап 7. Завершение программы наставничества в образовательной организации

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Если наставничество прекращается досрочно по различным причинам, куратору необходимо заблаговременно предупредить наставляемого о завершении взаимодействия. Если наставляемому планируется назначить нового наставника, то нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять возможные ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем. Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением отношений в рамках программы наставничества. Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником (7).

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации проводится на общей встрече, в ходе которой проходит групповая рефлексия процесса наставничества и его результатов; обмен опытом о техниках наставничества; обсуждение возникающих проблем и их решение. Встреча может предусматривать трансляцию лучших практик наставничества для всего педагогического коллектива, представителей общественности.

На сайте образовательной организации в разделе «Наставничество» публикуется нормативная, организационная и методическая информация о реализации системы наставничества педагогических работников. На методической странице раздела могут быть размещены разработанные кейсы наставников и подопечных, рекомендации, пакеты дидактических материалов и т.п. В разделе может быть создана доска почета наставников с указанием их достижений.

Внедрение системы наставничества педагогических работников в образовательной организации может быть отражено в плане (таблица 1).

**План внедрения системы наставничества педагогических работников
в образовательной организации**

Этап	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Планирование и внедрение	<p>Выпуск нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих порядок наставничества в образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Приказ об организации наставничества; - Положение о наставничестве; - План работы (дорожная карта) по внедрению системы наставничества и т.д. 		
Отбор наставников	<p>Разработка критериев отбора в соответствии с запросами наставляемых.</p> <p>Выбор педагогов, соответствующих критериям.</p> <p>Собеседование с будущими наставниками по согласованию позиций о реализации наставничества.</p> <p>Формирование базы наставников.</p>		
Подготовка наставников	<p>Разработка программы подготовки наставников с учетом запросов наставляемых.</p> <p>Реализация программы внутри школы или с привлечением внешних специалистов.</p> <p>Направление наставников на обучение в другие организации.</p>		
Процесс наставничества	<p>Планирование работы пар «наставник – наставляемый».</p> <p>Реализация программы наставничества.</p> <p>Собеседование с парами о ходе программы наставничества: оказание помощи, коррекция программы.</p> <p>Демонстрация достигнутых промежуточных результатов на методических мероприятиях.</p>		

Этап	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Оценка результатов наставничества	<p>Проведение выходного анкетирования по проделанной работе.</p> <p>Оформление отчетной документации.</p> <p>Работа с отзывами.</p> <p>Размещение информации на сайте ОО.</p> <p>Издание приказов по итогам деятельности.</p>		
Изменение процедуры наставничества	<p>Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования на основе анализа обратной связи наставников и наставляемого, а также с учетом лучших практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний.</p>		
Трансляция эффективного опыта наставничества	<p>Проведение итоговой конференции в организации.</p> <p>Издание сборника с материалами наставников и наставляемых.</p> <p>Презентация методической базы наставников организации;</p> <p>Поощрение лучших наставников школы на уровне организации.</p> <p>Представление лучших практик от наставников на муниципальном и региональном уровнях, СМИ.</p>		

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ НАСТАВЛЯЕМОГО

В ходе реализации программы наставничества наставнические пары «заместитель директора – заместитель директора», «педагог-психолог – педагог-психолог», «педагог» – «педагог») работают над реализацией индивидуального плана развития наставляемого (далее – ИПРН), форма которого может быть следующая:

Содержание деятельности/ перечень мероприятий и взаимосвязанных действий по их выполнению	Срок (период) выполнения	Методы деятельности	Прогнозируемые результаты	Средство контроля	Результат контроль выполнения

В разработке ИПРН принимают участие как наставляемый, так и наставник. Составление ИПРН начинается с определения содержания деятельности наставляемого. Для того, чтобы правильно определить содержание деятельности наставляемого, необходимо обратиться к цели наставничества. Общепринято, что целью наставничества является оказание помощи педагогическим работникам образовательной организации в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных компетенций, необходимых для выполнения должностных обязанностей. Таким образом, объектом содержания деятельности наставляемого будет являться его профессиональная компетентность. Профессиональная компетентность – это компетентность, основанная на устойчивой способности человека к профессиональной деятельности со знанием дела, которая складывается из глубокого понимания существа решаемых профессиональных задач и проблем, опыта деятельности, умения выбирать средства и способы профессиональных действий.

Профессиональные задачи заместителя директора школы представлены в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих – заместитель руководителя (директора, заведующего, начальника) образовательного учреждения и проявляются в следующих его действиях: анализирует; оценивает; контролирует; корректирует; консультирует; разрабатывает; планирует; организует; координирует; руководит; предоставляет и т.д.

Наставляемый, опираясь на свои функциональные (должностные) обязанности, должен прописать те действия, которые он осуществляет на практике в рамках той или иной профессиональной компетенции, а также определить ее уровень сформированности (провести самодиагностику). Например:

Содержание деятельности	Действия	Уровень сформированности компетенции (самодиагностика): высокий, средний, низкий
анализирует	анализ результатов ГИА по ОУ, по математике; анализ реализации дорожной карты по подготовке и проведению ГИА	низкий низкий
контролирует	оформление классных журналов; преподавание математики	высокий
разрабатывает	дорожную карту по подготовке и проведению ГИА; диагностические материалы для проведения репетиционных работ по подготовке к ГИА по математике	средний низкий
планирует	работу МО по подготовке педагогов и учащихся к ГИА	средний
руководит	методическим советом ОУ	средний
предоставляет	информацию о ... проект протокола заседания педсовета	высокий высокий

Далее наставник и наставляемый, опираясь на полученную информацию от наставляемого, оформляют формулировки содержания деятельности в ИПРН, разрабатывают соответствующий перечень мероприятий, а также определяют методы деятельности исходя из уровня сформированности компетенции у наставляемого. Если уровень сформированности профессиональной компетенции низкий, то наставническая пара работает над ее формированием. Если уровень сформированности средний, то наставническая пара работает над развитием профессиональной компетенции; если уровень высокий, то профессиональная компетенция совершенствуется. Например:

Информация от наставляемого № 1:

Содержание деятельности	Действия	Уровень сформированности компетенции
Анализирует	Анализ результатов ГИА по ОУ, по математике; анализ реализации дорожной карты по подготовке и проведению ГИА	Низкий

Формулировки в ИПРН № 1:

Содержание деятельности	Перечень мероприятий	Методы деятельности
Формирование умения аналитической деятельности	1. Семинар «Особенности анализа результатов ГИА: практический аспект» 2. Подготовка приказов: 2.1. Анализ образовательной ситуации в 9х,11 классах. 2.2. Анализ прохождения рабочих программ в 9, 11 классах. 2.3. Анализ преподавания математики и русского языка в 9, 11 классах в рамках подготовки к ГИА». 3. Подготовка аналитической справки «Анализ ГИА-2022».	Практикум Консультация Консультация Консультация Консультация

Информация от наставляемого № 2:

Содержание деятельности	Действия	Уровень сформированности компетенции
Контролирует	Оформление классных журналов. Преподавание математики	высокий

Формулировки в ИПРН № 2:

Содержание деятельности	Перечень мероприятий	Методы деятельности
Совершенствование умения осуществлять контрольные мероприятия	Работа с документацией, отражающей контроль за ведением классных журналов в рамках подготовки к ГИА (справки, приказы)	Внешний и внутренний аудит

Информация от наставляемого № 3:

Содержание деятельности	Действия	Уровень сформированности компетенции
Планирует	Планирование работы МО по подготовке педагогов и учащихся к ГИА	средний

Формулировки в ИПРН № 3:

Содержание деятельности	Перечень мероприятий	Методы деятельности
Развитие умения планировать деятельность	1. Работа с документацией, отражающей планирование работы МО по подготовке педагогов и учащихся к ГИА (план работы МО).	Внешний и внутренний аудит.

Содержание деятельности	Перечень мероприятий	Методы деятельности
	2. Методический аспект подготовки к ГИА: изучение опыта работы ОУ наставника.	Стажировка.

Далее оформляется ИПРН в полном объеме (таблица 2).

Таблица 2

Примерный индивидуальный план развития наставляемого

Содержание деятельности / перечень мероприятий и взаимосвязанных действий по их выполнению	Срок (период) выполнения	Методы деятельности	Прогнозируемые результаты	Средство контроля	Результат контроля выполнения
1. Формирование умения аналитической деятельности					
1.1. Особенности анализа результатов ГИА: практический аспект	Май	Практический семинар	Повышение уровня аналитической деятельности по вопросам ГИА	Участие в практическом семинаре, наличие презентации, раздаточных материалов	Выполнено
1.2. Подготовка приказов: 1.2.1 Анализ образовательной ситуации в 9, 11 классах. 1.2.2. Анализ прохождения рабочих программ в 9, 11 классах. 1.2.3. Анализ результатов репетиционных работ по математике и русскому языку в рамках подготовки к ГИА	Май Май Июнь	Консультации Консультации Консультации		Наличие приказов, содержание которых учитывает рекомендации наставника	Выполнено частично
1.3. Подготовка аналитической справки «Анализ ГИА-2022»	Июнь	Консультация		Наличие справки, содержание которой учитывает ре-	Не выполнено

Содержание деятельности / перечень мероприятий и взаимосвязанных действий по их выполнению	Срок (период) выполнения	Методы деятельности	Прогнозируемые результаты	Средство контроля	Результат контроля выполнения
				комендации наставника	
2. Совершенствование умения осуществлять контрольные мероприятия					

Содержание деятельности наставника и наставляемого в рамках работы над профессиональными компетенциями педагога-психолога может включать умение: планировать, организовывать и анализировать собственную деятельность; содействовать разрешению проблемных ситуаций, связанных с детьми, педагогами, родителями; вести консультативную и просветительскую деятельность с учащимися, педагогами и семьями; вести диагностическую работу.

Пример информации от наставляемого:

Содержание деятельности	Действия	Уровень сформированности компетенции (самодиагностика): высокий, средний, низкий
Планирование	Разработка плана работы педагога-психолога, в том числе в рамках дорожной карты по подготовке к ГИА	Низкий
Анализ	Анализ деятельности психолого-педагогической службы, в том числе по вопросу ППС сопровождения участников образовательных отношений к ГИА	Средний
Организация	Организация взаимодействия с социальным педагогом, в том числе по вопросу ППС учащихся, с которыми организована ИПР	Высокий
Коррекционная деятельность	Разрешение проблемных ситуаций, связанных с подготовкой к ГИА	Средний
Консультативная деятельность	Индивидуальное психологическое консультирование по вопросам, связанным с подготовкой к ГИА	Низкий
Диагностика	психолого-педагогическая диагностика в рамках подготовки к ГИА	Средний

Далее работа над ИПРН осуществляется по предложенному алгоритму.

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Методический коучинг

Цикл методического коучинга включает в себя 3 стадии.

Стадия 1: обсуждение до урока.

Цели обсуждения до урока:

- создать доверительные отношения и способствовать развитию сотрудничества между наставником и подопечным;
- помочь учителю целенаправленно и осознанно усовершенствовать урок;
- создать возможности для внесения изменений, если есть необходимость;
- создать условия для предварительного обсуждения приемов/технологий, за выполнением которых наставник будет наблюдать во время урока.

Всегда следует начинать обсуждение с сильных сторон плана урока, затем выделить моменты, на которые подопечному следует обратить особое внимание. Наставнику важно дать советы по решению непредвиденных сложностей на уроке.

Стадия 2: просмотр урока.

Во время просмотра урока наставнику необходимо целенаправленно наблюдать за взаимодействием между педагогом и учениками. Вам следует дословно записывать примеры характерного поведения подопечного во время урока: используемые фразы, вопросы, приемы; а также то, как на это реагируют учащиеся. Важно отмечать путем фиксации конкретных результатов, либо при помощи фотографий, снятых в классе во время урока все детали, чтобы далее вести конструктивный разговор, опираясь на доказательства. Наставники, анализируя урок, часто допускают ошибку: они записывают больше отрицательных моментов и упускают положительные.

Стадия 3: обсуждение после урока.

Важно отметить с самого начала, что наставнику следует построить обратную связь на основании действий педагога, а не исходя из особенностей его личности. Все комментарии должны быть конкретными, их следует подтвердить доказательствами. Ключевая идея методического коучинга заключается в том, что наставник НЕ анализирует урок и НЕ подводит итоги сам. Его роль состоит в стимулировании процесса рефлексии и анализа урока педагогом посредством грамотно подобранных вопросов.

Ниже приведена одна из моделей проведения методического коучинга. Пять последовательных фаз:

1. Распознавание чувств/восприятий (Что Вы чувствуете по поводу своего урока?).
2. Вспоминание взаимодействий (Какая часть урока вызвало это чувство?).
3. Анализ причин (Как Вы думаете, из-за чего так случилось?).
4. Определение способов улучшения (Как Вы думаете, что можно сделать, чтобы улучшить это?).
5. Обобщение обучения (Чему Вы научились?).

Наставнику следует пригласить наставляемого на свое занятие, чтобы он увидел, как план претворяется в жизнь, как некоторые части урока специально изменяются в соответствии с индивидуальными особенностями учеников для лучшего усвоения материала (1).

Развивающие вопросы

Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению (таблица 3) (5).

Таблица 3

Система вопросов для организации беседы наставника и наставляемого

Этап	Пример вопроса	Значимость вопроса
Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?	Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, обозначить зоны своей компетентности
Осознание возможностей и препятствий	Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия? Какие условия были бы идеальны для достижения цели? Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?	Психологическая подготовка к препятствиям. Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут.
Разработка плана действий	Что, когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного? Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись? Кто будет отвечать за каждый этап? Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?	Обучаемый учится: - отделять значимые критерии от незначимых; - планировать работу и время; - самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы); - работать в команде.

Этап	Пример вопроса	Значимость вопроса
Окончательная проработка	Что еще требует дополнительного уточнения? Какие существуют варианты? В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?	Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи.

Обратная связь

Умение предоставлять эффективную обратную связь – один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Обратная связь – это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

- 1) описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь;
- 2) описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий;
- 3) пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Обратная связь организуется с учетом следующих принципов.

1. Сбалансированность, позитивная направленность. Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдение баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. Конкретность. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию, избегать обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др. (таблица 4). Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах приносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу.

Таблица 4

Примеры некорректных высказываний

Часто используемые высказывания	Некорректность высказываний при обратной связи
План урока написан с учетом замечаний, которые мы обсуждали. Учтены все три важных замечания, а вот над четвертым пунктом нужно поработать. Согласен со мной?	Нет конкретики. Конкретность позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно еще потрудиться

Часто используемые высказывания	Некорректность высказываний при обратной связи
«Молодец!» «Отлично»	Наставляемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается
«Ерунда получилась!» «Ну кто так делает?»	Наставляемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать
«Ага...» «Нормально»	Педагог остается в неведении относительно того, как и в каком направлении ему развиваться дальше

3. Направленность на поведение, безоценочность. Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. Следует говорить о том, что педагог сделал успешно, с достижением конкретного результата, а затем перейти к обсуждению, что еще можно предпринять для решения данной задачи.

4. Своевременность. Обратная связь должна быть дана педагогу сразу же после события, обеспечивает поддержку педагога в его работе.

5. Активность. Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100 %? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?» (5).

Рефлексивные методы наставничества

В ходе реализации программы наставничества наиболее эффективно могут применяться рефлексивные методы.

Метод самонаблюдения как разновидность наблюдения позволяет педагогу под руководством наставника проанализировать свои чувства и переживания, действия при организации образовательной деятельности; провести сравнение элементов учебных занятий, оценить их. Самонаблюдение и последующее обсуждение позволят наставнику и педагогу определить дальнейшие задачи для самосовершенствования.

Тренинговый метод как способ организации движения (активности) участников в пространстве и времени тренинга с целью достижения изменений в их жизни и в них самих. Тренинги проводят по психологическим проблемам педагога (устойчивость к детским провокациям; управление дисциплиной в классе) или тренинг навыка целеполагания, разработки дидактического материала по теме.

Метод сократического диалога, в котором наставник обсуждает с педагогом смыслы и значимость конкретных техник, методов, методик, способов орга-

низации образовательной деятельности. Формат диалога предусматривает констатацию факта педагогического явления, обсуждение его сторон (эффективных, спорных, неудачных), высказывание позиций педагогов и их обсуждение; проектирование улучшений, рефлексивный анализ своего профессионального опыта.

Метод философствования. Тождественен методам размышления, рассуждения. Может быть реализован через анализ художественных произведений, видеофильмов, чтение текстов по проблемам учительства, отношений с учениками и т.д.

Метод микрообучения и самоанализа. Данный метод огромную значимость имеет в развитии и совершенствовании рефлексивных способностей. Помимо рефлексии, микрообучение как педагогический метод способствует совершенствованию психолого-педагогической наблюдательности и оценки образовательных явлений и процессов, повышения профессиональной компетентности. Аналогичным является кейс-метод (от англ. case - случай, ситуация, дело), один из популярных активных методов обучения, представляющий собой деловую игру в миниатюре.

Микрообучение – это метод, позволяющий эффективно сочетать теоретические знания по обсуждаемой теме и практические умения, которые тщательно анализируются, как преподавателем и группой, так и самим педагогом. В процессе микрообучения перед наставляемым стоит конкретная педагогическая проблема, но, в то же время созданы «безопасные» условия для ее решения, что позволяет снизить риск «провала» в ситуациях сомнения и незнания. Технологически метод реализуется через запись деятельности наставляемого педагога. Эта видеозапись дает возможность педагогу оценить свои действия, с помощью наставника точно проанализировать свои педагогические умения и повысить свою компетентность. Эффективно использовать видеозапись урока другого (неизвестного) педагога или коллеги для группового обсуждения, выявления проблемных зон и проектирования улучшения методов преподавания, разрешения проблемных ситуаций. Может быть использовано наблюдение наставника, который оценивает деятельность педагога, проектирует его обучение по выявленным трудностям (3).

Групповые методы наставничества

Мобильное микрообучение с быстрыми треками позволяет за короткий срок прокачать у педагогов один или два практических навыка. Ведущие педагоги школы разрабатывают мини-курс (теория и практическое занятие) по отработке конкретного навыка или умения и размещают его на общем электронном ресурсе (мессенджере). Это может быть обучающий марафон или чат-бот в мессенджерах. Педагоги могут учиться в удобное время, в любом месте, а также сразу проверить себя.

Важно учитывать возраст педагога, особенности рабочего графика. Формат даст максимальный эффект, если его применять к молодому поколению, которое привыкло получать информацию из социальных сетей. Обучение не даст пользы, если нужно научить чему-то с нуля. За короткий срок педагог не сможет прокачать нужные навыки.

Обучение в неформальной обстановке позволит педагогам получать информацию в процессе совместных действий. Они могут обсуждать материал в группах и обмениваться практиками. Это могут быть экскурсии, просмотр специальных видеоматериалов и фильмов, участие в групповых обсуждениях и тематических квизах.

Обучение подойдет для коллектива, где нет конкуренции. Не удастся чему-то обучиться таким способом, если педагоги скрывают информацию и конкурируют друг с другом. Если у педагога возникает проблема, он не должен бояться поднять этот вопрос. Ему нужна уверенность, что он получит ответ от коллег, которые сталкивались с похожей проблемой. При этом педагог не боится, что покажется некомпетентным и получит отказ. В противном случае такое обучение не даст эффекта.

Гибридный формат обучения под конкретные задачи объединяет очные и цифровые способы обучения (марафоны в мессенджерах, зум-конференции, экскурсии и участие в групповых обсуждениях). Гибридный формат применяют, когда необходимо обучить теории большое количество работников школы или разобрать практический пример. Можно сочетать форматы онлайн-дискуссий, вебинаров и изучение материала самостоятельно с помощью обучающих статей с иллюстрациями, таблицами, аудио и видео.

Гибридный формат подойдет школам с молодым коллективом. Им будет интересен формат обучения с видео, качественными презентациями, вебинарами, тренажерами, тестами, играми. Все это позволяет получать настоящую практику там, где раньше требовалось личное присутствие.

Гибридный формат бесполезен для тех педагогов, у которых недостаточно мотивации. Тогда он не сможет получить полный объем знаний и навыков без жесткого контроля со стороны. Чтобы продуктивно учиться дистанционно, нужна еще самодисциплина. Онлайн-формат не может заменить мастер-класс или тренинг, в котором эксперт может быстро скорректировать ошибки (8).

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Эффективность наставничества в образовательной организации может быть оценена по методике Дональда Кирпатрика. Модель позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня разнообразный инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения, что очень важно для оценки эффективности.

В своей модели Д. Кирпатрик предложил оценивать обучение по четырем критериям:

- оценка реакции наставляемого, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности;
- оценка полученных знаний, умений или оценка изменений уровня знаний, умений;
- оценка изменения поведения;

Человек учится успешнее и с большей охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Вопросы анкеты отражают:

- информированность о наставничестве;
- время, место и условия проведения;
- полезность наставничества;
- квалификацию наставника;
- возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности (5).

Анкетирование проводят сразу после завершения обучения, чтобы получить более полную информацию для использования при разработке и реализации последующих программ наставничества.

Анкеты для наставляемого педагога могут включать следующий круг вопросов:

- Оцените эффективность программы наставничества (оценка от 1 до 10).
- Насколько комфортно было работать в программе наставничества? (оценка от 1 до 10).
- Оцените организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) (оценка от 1 до 10).
- Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний (оценка от 1 до 10).
- Качество передачи Вам необходимых практических навыков (оценка от 1 до 10).
- Качество программы наставничества / индивидуального плана развития педагога (оценка от 1 до 10).
- Ощущение поддержки наставника (оценка от 1 до 10).

- Насколько Вы довольны вашей совместной работой? (оценка от 1 до 10).
- Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? (да/нет).
- Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? (да/нет).

- Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? (да/нет).

- После общения с наставником почувствовали ли Вы прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала? (да/нет).

- Заметили ли Вы рост успеваемости и улучшение поведения в классах, в которых преподаете? (да/нет).

- Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? (да/нет).

- Появилось ли у Вас желание участвовать в методических мероприятиях, проектах; разрабатывать методические и дидактические материалы (да/нет, уточните, что именно).

Оценка знаний и умений проводится путем сравнения того, что знал и умел педагог до обучения и что усвоил в результате обучения. Для оценки могут быть использованы тесты, анализ разработанных педагогом методических и дидактических материалов, наблюдение на уроке, собеседование по результатам решения поставленных педагогических задач. Оценку полученных знаний и умений может проводить наставник данного педагога с участием других наставников, руководителя школы и его заместителей.

Оценка изменения поведения наставляемого может дать информацию об эффективности наставничества. В зависимости от целей наставничества конкретного педагога анализируются его стиль преподавания, организация работы педагога в целом, использование электронных сервисов, особенности выстраивания коммуникаций с участниками образовательных отношений и т.п.

Наблюдение за изменением поведения целесообразно проводить: до начала взаимодействия с наставником; через 2 недели после его завершения; повторно через 2 – 3 месяца. Оценка может проводиться с помощью анкет, достаточно часто в подобных случаях используют метод «Тайный наблюдатель».

Сравнительный анализ особенностей поведения наставляемого педагога до наставничества и спустя 2 недели после завершения программы наставничества позволит увидеть то, чему научился педагог. Повторная оценка через 2 – 3 месяца даст ответ на вопрос, что же педагог включил в свою повседневную практику, что эффективно получается, а какие элементы поведения более не наблюдаются. Полученная информация позволит в дальнейшем корректировать работу наставников и содержание программы наставничества.

Оценка результатов деятельности наставляемого для организации является наиболее сложной. Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и результатов наставляемого и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в дальнейшем использовании такой формы обучения.

В ходе оценки можно оценить:

- какая доля наставляемых педагогов освоила новые знания и умения;
- какую долю составляют наставляемые педагоги, оценка уроков которых со стороны обучающихся и родителей повысилась;
- какая доля наставляемых педагогов активно (не менее 1 – 2 раз в квартал) стала активно участвовать в методических мероприятиях: презентовать опыт; работать в проектных группах; участвовать в обсуждениях; предлагать коллегам свои разработки т.п.;
- какова доля наставляемых педагогов, в классах которых отмечается повышение образовательных результатов обучающихся.

В ходе наставничества развивается и наставник как педагог и как учитель учителей. Определить зоны дальнейшего совершенствования наставничества можно на основе анкет наставников, которые могут включать следующий круг вопросов:

- Эффективность программы наставничества / индивидуального плана развития педагога (оценка от 1 до 10).
- Насколько комфортно было работать в программе наставничества? (оценка от 1 до 10).
- Насколько эффективно удалось организовать мероприятия? (оценка от 1 до 10).
- Какие способы, методы, форматы были наиболее эффективны?
- Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями? (оценка от 1 до 10).
- Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками? (оценка от 1 до 10).
- Включенность наставляемого в процесс (оценка от 1 до 10).
- Насколько Вы довольны вашей совместной работой? (оценка от 1 до 10).
- Что Вы ожидали от программы и своей роли?
- Насколько оправдались Ваши ожидания? (оценка от 1 до 10).
- Что особенно ценно для Вас было в программе?
- Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? (да/нет)
- Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? (да/нет)
- Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? (да/нет)
- Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? (да/нет)
- Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? (да/нет)

ЛИТЕРАТУРА

1. Ермолаева, М.Г. Современный урок: анализ, тенденции, возможности: учебно-методическое пособие / [Текст] / М.Г. Ермолаева. – СПб.: КАРО, 2008.
2. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина: Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАН-ХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool> (Дата обращения: 01.10.2022).
3. Методические рекомендации «Об организации наставничества в школе / автор-составитель Ю.А. Сеничева / [Электронный ресурс] – Владивосток, ГАУ ДПО ПК ИРО, 2020. – URL: <https://pkiro.ru/wp-content/uploads/2021/01/metodicheskie-rekomendaczii.-nastavnichestvo.pdf> (Дата обращения: 12.10.2022).
4. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. [Электронное издание] – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с. – URL: <https://clck.ru/QWQSP> (Дата обращения: 05.10.2022).
5. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / [Текст] / авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. – 2-е издание, доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020.
6. Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников») // [Электронный ресурс] // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации. URL: <https://legacts.ru/doc/pismo-minprosveshchenija-rossii-n-az-112808-profsoiuzarabotnikov-narodnogo-obrazovaniya/?ysclid=l8u3qg12oe563046885> (Дата обращения: 04.10.2022).
7. Реализация целевой модели наставничества в образовательных организациях: методические рекомендации / сост. Ю.Г. Маковецкая, Н.В. Грачева, В.И. Серикова [Электронный ресурс] – Челябинск: ЧИППКРО, 2021. – URL: <https://ipk74.ru/upload/iblock/9a4/9a4d9619f6a47cb489f5c2807fb53e63.pdf?ysclid=l8uaq9r4g333858789> (Дата обращения: 04.10.2022).
8. Форматы обучения, которые можно включить в программу наставничества [Электронный ресурс] // Справочник руководителя образовательного учреждения. – 2022. – № 6. – URL: <https://vip.1obraz.ru> (Дата обращения: 03.10.2022).

Приказ о внедрении системы наставничества педагогических работников
в образовательной организации

ДД.ММ.ГГГГ.

№

ПРИКАЗ

О внедрении системы наставничества
педагогических работников
в образовательной организации

В соответствии с письмом Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить руководителем проектной группы по внедрению системы наставничества педагогических работников в образовательной организации Ф.И.О., заместителя директора по УВР/ВР.

2. Утвердить состав проектной группы по внедрению системы наставничества педагогических работников в образовательной организации.

3. Изучить цель, задачи и содержание концепции системы наставничества педагогических работников в образовательной организации и разработать план внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации в срок до дд.мм.гггг. Ответственный – Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.

4. Рассмотреть план внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации на заседании педагогического совета организации дд.мм.гггг. Ответственный – Ф. И. О., заместитель директора УВР/ВР.

5. Доработать план системы наставничества педагогических работников в образовательной организации в соответствии с замечаниями в срок до дд.мм.гггг. Ответственный – Ф. И. О., заместитель директора УВР/ВР.

6. Разработать Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации. Ответственный – Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.

7. Рассмотреть Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации на заседании педагогического совета организации дд.мм.гггг. Ответственный – Ф.И.О., заместитель директора УВР/ВР.

8. Доработать Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации в соответствии с замечаниями в срок до дд.мм.гггг. Ответственный – Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.

9. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф. И. О.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Приказ о назначении куратора и наставников внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации

ДД.ММ.ГГГГ.

№

ПРИКАЗ

О назначении куратора и наставников системы наставничества педагогических работников в образовательной организации

В соответствии с планом реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации, утвержденного приказом директора ОО от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить кураторами наставников – Ф. И. О., заместителя директора по УВР/ВР, Ф. И. О., заместителя директора по УВР/ВР, Ф. И. О., заместителя директора по УВР/ВР.

2. Заключение дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором обозначить задачи куратора в соответствии с Положением о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, утвержденного приказом директора ОО от дд.мм.гггг.

3. Назначить наставниками реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации (перечислить фамилии).

4. Провести внутришкольное обучение наставников через работу методического совета на базе ОО в период с дд.мм.гггг по дд.мм.гггг.

5. Запланировать обучение наставников на базе

6. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожной карты реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации

ДД.ММ.ГГГГ.

№

ПРИКАЗ

Об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожной карты реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации на заседании педагогического совета.
2. Утвердить дорожную карту реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации.
3. Начать внедрение системы наставничества педагогических работников в образовательной организации с дд.мм.гггг. Ответственные – Ф. И. О., заместитель директора по УВР, Ф. И. О., заместитель директора по УВР/ВР, Ф. И. О., заместитель директора по УВР/ВР.
4. Заслушать отчет о промежуточных результатах выполнения плана на заседании Педагогического совета в мм.гггг, мм.гггг.
5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

Приказ о формировании наставнических пар

ДД.ММ.ГГГГ.

№

ПРИКАЗ

О формировании наставнических пар

В соответствии с планом реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации, утвержденным приказом директора от дд.мм.гггг

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Сформировать следующие наставнические пары (группы) согласно приложению 1.

2. Куратору наставнических пар - Ф. И. О., заместителю директора по УВР/ВР:

2.1. Поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов;

2.2. Отслеживать реализацию плана дорожной карты;

2.3. Отчитываться руководителю образовательной организации о реализации цикла наставнической работы.

3. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

Дорожная карта реализации системы наставничества педагогических работников
в образовательной организации

Содержание	Сроки	Ожидаемый результат (вид документа)	Показатели эффективности	Ответственный
Организационно-методическое сопровождение деятельности				
Формирование базы наставляемых	До дд.мм.гггг	Сформирована база наставляемых	Количество участников, охваченных системой	Куратор
Формирование базы наставников	В течение всего периода реализации	Сформирована база наставников	Не менее 10 % от общего количества педагогов	Куратор
Формирование перечня партнерских организаций в целях привлечения их к реализации системы наставничества	До дд.мм.гггг	Сформирован перечень партнерских организаций	Количество организаций, принявших участие в реализации системы наставничества	Куратор
Заключение соглашений с организациями-партнерами по реализации системы наставничества	До дд.мм.гггг	Соглашения с организациями-партнерами	Доля организаций, принявших участие в реализации системы наставничества	Руководитель ОО
Организация обучения педагогических работников, наставников, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий	По отдельному графику	Привлечено не менее _ экспертов. Доля наставников, прошедших обучение, - 100%.		Определяется ОО
Организация общей встречи потенциальных наставников и наставляемых в формате «нетворкинг» (комплекс упражнений на знакомство, взаимодействие и коммуникацию)	До дд.мм.гггг	Проведено анкетирование наставников и наставляемых	Доля наставников и наставляемых, участвующих в мероприятии	Куратор

Содержание	Сроки	Ожидаемый результат (вид документа)	Показатели эффективности	Ответственный
Формирование наставнических пар или групп	До дд.мм.гггг	Сформированы наставнические пары или группы	Приняло 100 % участников системы наставничества	Куратор
Оформление согласий на обработку персональных данных участников системы наставничества	До дд.мм.гггг	Проведено совещание по защите персональных данных	Оформление согласия 100 % участниками программы	Определяется ОО
Организация работы наставнических пар или групп: - встреча-знакомство; - пробная встреча; - встреча-планирование; - совместная работа наставника и наставляемого в соответствии с разработанным индивидуальным планом; - итоговая встреча	В течение всего периода реализации	Реализация мероприятий в рамках индивидуальных планов		Определяется ОО
Проведение первых организационных встреч внутри наставнической пары/группы	До дд.мм.гггг	Проведены организационные встречи, составлены индивидуальные планы внутри каждой наставнической пары/группы	Доля наставнических пар, которые разработали индивидуальный план – 100 %.	Определяется ОО
Утверждение индивидуальных планов	До дд.мм.гггг	Приказ по образовательной организации об утверждении индивидуальных планов		Определяется ОО
Реализация индивидуальных планов	В течение всего периода	Индивидуальные планы реализованы не менее чем на 90 %		Определяется ОО

Содержание	Сроки	Ожидаемый результат (вид документа)	Показатели эффективности	Ответственный
Организация итоговой встречи	Дд.мм.гггг.	Проведена встреча с участием педагогов школы, представителей общественности	Доля педагогов, участвующих во встрече – не менее 90 %. Доля педагогов, представивших свои результаты – не менее 10 %.	Определяется ОО
Программно-методическое сопровождение деятельности				
Разработка программно-методических материалов, необходимых для реализации системы наставничества	До дд.мм.гггг	Кейсы рекомендаций по разработке индивидуального плана; методам наставничества	Разработаны рекомендации по разработке индивидуального плана. Подготовлено не менее 5 кейсов по методам, приемам наставничества.	Определяется ОО
Систематизация эффективных практик и их трансляция	В течение всего периода	Подготовлены сборники материалов по техникам наставничества; методическими и дидактическими материалами. Проведены мероприятия по трансляции опыта	Подготовлен: - сборник материалов по техникам наставничества; - сборник дидактических и методических материалов по педагогическим проблемам, решаемым в ходе наставничества – не менее 3. Проведены 3 семинара по трансляции опыта. Сборники размещены на странице «Наставничество» сайта ОО.	Определяется ОО

Аналитическое сопровождение деятельности				
Анализ полученных анкет в ходе информационной кампании от потенциальных наставников и наставляемых, определение запросов наставляемых и возможностей наставников	До дд.мм.гггг	Перечень вопросов наставляемых. Определение пула наставников	Доля наставников и наставляемых, принявших участие в анкетировании – не менее 90 %.	Определяется ОО
Организация диагностики компетенций, возможностей наставников и потребностей наставляемых (по специально разработанной форме)	1 раз в квартал	Формирование перечня возможностей наставников, запросов наставляемых. Коррекция индивидуальных планов.	Доля наставников и наставляемых, принявших участие в диагностике – не менее 90 %.	Куратор
Осуществление персонифицированного учета результатов наставников, наставляемых	В течение всего периода	Реестр наставников и наставляемых с результатами профессиональной деятельности в ходе реализации программы наставничества.	Доля наставников и наставляемых, достигших определенных результатов в профессиональной деятельности – не менее 60 %.	Куратор
Информационное сопровождение деятельности				
Создание специальных рубрик в официальной группе в социальной сети «ВКонтакте» и на официальном сайте образовательной организации	До дд.мм.гггг	Созданы рубрики, контент-планы	Созданы 2 рубрики.	Определяется ОО
Размещение информации о реализации системы наставничества на информационных ресурсах образовательной организации	В течение всего периода	Работа страницы «Наставничества» на официальном сайте ОО	Ежемесячное обновление информации	Определяется ОО

Выступление на педагогическом совете с презентацией о реализации системы наставничества. Анкетирование педагогов школы	Дата педсовета	Протокол педсовета. Реестр потенциальных наставников	Участие в работе педсовета не менее 90 % педагогов. Включение в реестр потенциальных наставников не менее 10 % педагогов школы.	Определяется ОО
Выступления на родительских собраниях с презентацией о реализации системы наставничества, проведение анкетирования с целью выявления изменения качества организации образовательной деятельности, в том числе в группе наставников, наставляемых	Период родительских собраний	Протоколы родительских собраний. Аналитическая справка по анкетам	Доля родителей, принявших участие в собраниях и анкетирование – не менее 50 %.	Определяется ОО
Информирование общественности о реализации системы наставничества педагогических работников в ОО	1 раз в квартал	Размещение информации в СМИ с целью популяризации наставничества	Подготовка и размещение не менее 2 материалов в квартал	Определяется ОО
Управление реализацией системой наставничества педагогических работников в образовательной организации				
Контроль процедуры внедрения и реализации системы наставничества	В течение всего периода реализации	Отчет о выполнении дорожной карты	Выполнено 100 % позиций дорожной карты	Руководитель ОО
Контроль реализации индивидуальных планов	1 раз в квартал	Отчет куратора	Выполнение не менее 90 % мероприятий индивидуальных планов	Куратор
Корректировка индивидуальных планов по итогам контроля реализации	1 раз в квартал	Приказ о внесении изменений в индивидуальные планы		Куратор
Разработка/внесение изменений в дорожную карту на новый учебный год	1 раз в конце учебного года	Дорожная карта для обсуждения.		Куратор. Руководитель ОО

		Приказ об утверждении дорожной карты на новый учебный год		
Финансовое обеспечение системы наставничества педагогических работников в образовательной организации				
Заключение дополнительных соглашений с наставниками, куратором и иными специалистами, участвующими в реализации системы наставничества	До дд.мм.гггг	Заключение дополнительных соглашений	Доля педагогов, участвующих в системе наставничества, с которыми были заключены дополнительные соглашения/внесены изменения в должные инструкции – 100 %	Руководитель ОО, куратор, ответственный работников кадровой службы
Внесение в систему оплаты труда изменений в связи с реализацией системы наставничества	До дд.мм.гггг	Утверждение редакции системы оплаты труда		Руководитель ОО
Определение системы поощрения участников системы наставничества	До дд.мм.гггг	Приказ об утверждении системы поощрения участников системы наставничества		Руководитель ОО

Согласие на обработку персональных данных

Я, _____, являюсь участником системы наставничества педагогических работников в образовательной организации _____ в соответствии с требованиями ст. 9 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» даю свое согласие на обработку моих персональных данных в целях организации мероприятий, информационного сопровождения и ведения реестра участников реализации программы наставничества.

Перечень моих персональных данных, передаваемых организации на обработку:

- сведения о документах, удостоверяющих личность участника мероприятий системы наставничества педагогических работников в образовательной организации (паспорт);
- сведения об анкетных и биографических данных;
- номер телефона;
- сведения о документах об образовании.

Даю согласие на обработку организацией персональных данных, то есть совершение, в том числе, следующих действий: обработки (включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, обезличивание, блокирование, уничтожение персональных данных), а также на публикацию видео-, фотоизображений с указанием фамилии, имени, отчества, наименования образовательной организации, проходящий в рамках мероприятий Организации, в официальных группах Организации, созданных в социальных сетях в интернете и на официальных сайтах Организации, при этом общее описание вышеуказанных способов обработки данных приведено в Федеральном законе от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ, а также на передачу такой информации третьим лицам в случаях, установленных нормативными документами вышестоящих органов и законодательством.

Настоящее согласие действует бессрочно.

В случае неправомерного использования предоставленных данных согласие отзывается моим письменным заявлением.

По письменному запросу имею право на получение информации, касающейся обработки моих персональных данных (в соответствии с п. 4 ст. 14 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ).

Подтверждаю, что ознакомлен(а) с положениями Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», права и обязанности в области защиты персональных данных мне разъяснены.

Дата

Подпись

Подпись ответственного лица за обработку персональных данных:

**ОРГАНИЗАЦИЯ
НАСТАВНИЧЕСТВА
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Изготовлено

в отделе «Региональный информационно-библиотечный центр»
ГАУДПО ЛО «
Институт развития образования»
Тел. (4742) 32-94-74, 32-94-73

Формат 60x84/16

Усл. печ. л. 2,813

Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Липецкой области
«Институт развития образования»

398043, г. Липецк, ул. Циолковского, 18

Тел. (4742) 32-94-60

E-mail: rector_gaudpo@admlr.lipetsk.ru

www.iom48.ru