

## Как разработать и реализовать программу наставничества в новом учебном году: рекомендации и образец документа<sup>1</sup>

### 1. Составьте пояснительную записку программы наставничества

В пояснительной записке определите актуальность программы. Перечислите те запросы и проблемы школы, при решении которых используете технологию наставничества. Сформулируйте цель и задачи в зависимости от вида, уровня школы и формы наставничества.

**ПРИМЕР:** Цель работы с учениками с низкими образовательными результатами – повысить успеваемость, со школьниками на уровне СОО – профориентация, подготовка к конкурсам профессионального мастерства

Определите целевые группы программы: ученики, молодые специалисты, педагоги, родители. Оцените образовательные потребности и выделите приоритетные формы наставничества.

Укажите период, за который планируете реализовать программу. Он варьируется от нескольких месяцев до трех лет и зависит от приоритетных задач, планируемых результатов, подготовленности наставляемых и опыта наставников.

Опишите формы работы, которые собираетесь использовать. Исходите из задач и уровня образования, профессиональной деятельности и первоначальных запросов участников программы. Запланируйте формы наставничества, которые будете реализовывать в разных типах.

**ПРИМЕР:** Формы наставничества: «ученик – ученик», «студент – ученик», «учитель – ученик», «работодатель – ученик». Типы наставничества: индивидуальное, групповое, тьюториал, тренинг, проектная мастерская, виртуальное наставничество, флеш-наставничество, командное наставничество, перевернутое наставничество, скоростное наставничество, шедоунг, стажировка.

### 2. Заполните разделы программы

Проанализируйте связь программы с федеральными и региональными нормативно-правовыми документами, локальными актами школы и укажите нормативную базу. Запланируйте ожидаемые результаты программы. Пропишите показатели ее эффективности, в том числе процессуальные. Их желательно соотнести с задачами.

**ПРИМЕР:** Возможные показатели эффективности: оценка наставнической программы, уровень удовлетворенности. Процессуальные показатели: устойчивая внутренняя мотивация наставляемого, компетентность в деятельности, которую он осваивает; качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы

Укажите, с какой периодичностью будет происходить оценка, какими способами и где рассмотрят ее результаты. Например, в качестве текущего контроля один раз в месяц в повестке совещаний при руководителе.

### 3. Включите в программу современные формы работы

Оптимально включить в программу современные формы, технологии, методы. Их примеры смотрите в шпаргалке (Приложение 1). В плане мероприятий на учебный год укажите их наименования, форму, сроки. Сразу пропишите ответственных, участников и ожидаемые результаты.

#### СПРАВКА

Шедоунг – тип наставничества, когда наставляемый наблюдает за действиями опытного наставника. При этом он не задает вопросов и никак не комментирует происходящее

<sup>1</sup> Справочник заместителя директора школы № 7 июль 2023 г.

#### 4. Регламентируйте структуру управления программой

В структуре управления программой укажите конкретные трудовые действия участников программы: руководителя, куратора, наставника и наставляемого. Если есть необходимость, включите в структуру и других специалистов образовательной организации, например, педагога-психолога, социального педагога. Конкретизируйте каждую функцию. Ознакомьтесь с вариантом структуры управления.

Функция	Что делает
Руководитель	Разрабатывает и утверждает комплект нормативных документов для программы наставничества. Назначает куратора. Разрабатывает и реализует мероприятия дорожной карты программы. Реализует кадровую политику в программе наставничества
Куратор	Формирует базу наставников и наставляемых. Организует обучение наставников, в том числе привлекает экспертов для него. Контролирует, как реализуется программа наставничества. Участствует в оценке вовлеченности учеников и педагогов в различные формы наставничества. Решает организационные вопросы, которые возникают во время работы по программе. Проводит мониторинг эффективности программы
Наставник	Разрабатывает и реализует планы индивидуального развития наставляемых совместно с куратором программы. Помогает организовать деятельность: планирует, готовит рабочее место, обеспечивает тайм-менеджмент. Оказывает мотивационную поддержку наставляемого. Оказывает ситуативную помощь наставляемому. Контролирует и оценивает результаты наставляемого. Проводит самодиагностику и самооценку собственных профессиональных дефицитов
Наставляемый	Взаимодействует с наставником. Реализует индивидуальный образовательный маршрут

Если вы - руководитель программы наставничества, назначьте куратора. Например, руководителя профобъединения учителей или одного из педагогов.

#### 5. Запланируйте этапы, чтобы внедрить программу наставничества

На подготовительном этапе разработайте программно-методическое обеспечение, проинформируйте о программе, подберите и обучите специалистов, оформите приказы и информационные письма. Проведите предварительную диагностику интересов и ожиданий учеников, их родителей и педагогов, подготовьте оборудование и опубликуйте информацию о программе в СМИ и соцсетях школы.

На содержательном этапе подберите наставнические пары или группы так, чтобы запрос наставляемого соответствовал компетентности наставника, и организуйте их взаимодействие. Отбирайте наставляемых на основе предварительного анкетирования, педагогического наблюдения за учебной и профессиональной деятельностью. Принимайте решение по итогам личных собеседований, с учетом пожеланий родителей и работодателей, а также задач программы.

На содержательном этапе наставляемый включается в индивидуальную и групповую творческую деятельность, овладевает знаниями и навыками самоопределения в выборе видов деятельности. Также на этапе проведите текущий мониторинг, соберите обратную связь, оцените промежуточные результаты и, если есть необходимость, скорректируйте содержание программы.

На заключительном этапе организуйте рефлексию и мониторинг, проанализируйте работу и обобщите результаты. Соберите успешные кейсы, опубликуйте аналитические методические материалы по итогам программы, поощрите наставников за активную общественную работу. Чтобы проверить, как реализовали программу наставничества в школе, воспользуйтесь чек-листом (Приложение 2).

Шпаргалка для куратора

«АКТИОН» Образование

## Формы работы, которые надо предложить наставникам и наставляемым

**Универсальные формы: беседа, консультация, совет, разбор проблемы, совместная деятельность.** Провести беседу на тему значимости эмоционального интеллекта или профессиональную консультацию, обсудить проблемы с одноклассниками, работать над совместным проектом по предмету.

**Формы, чтобы поддержать становление индивидуальности наставляемого.** Провести экскурсию на предприятие, в музей, офис; помочь в выборе направлений дообразования.

**Формы, чтобы помочь в проявлении индивидуальности наставляемого.** Обсудить его сильные стороны; организовать для наставляемого концерт, выставку, публикацию; помочь в подготовке к олимпиаде, конкурсу, спортивному, творческому, профессиональному мероприятию.

**Формы, чтобы помочь в самоорганизации.** Помочь составить план, чтобы реализовать цели; сформировать программы саморазвития; провести мотивационные встречи.

**Групповые формы работы.** Организовать конкурсы, концерты, соревнования, хакатоны для команд; провести образовательные тренинги и интенсивы, ролевые и педагогические игры; работать в группе над проектом, участвовать в волонтерстве или благотворительности.

**Формы, чтобы помочь в профессиональном становлении наставляемого.** Совместно работать над проектом, провести или посетить открытые уроки, составить методические советы, совместно выбрать и проанализировать литературу, совместно создать продукт или курировать индивидуальную работу наставляемого; подготовить к конкурсу профессионального мастерства.

Чек-лист для руководителя

«АКТИОН» Образование

Критерии, по которым проверите,  
что реализовали программу  
наставничества

Критерии	Да	Нет
Программа наставничества соответствует нормативным актам и концептуальным основаниям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть региональная программа или целевая модель наставничества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформирована база данных наставляемых: учеников, педагогов, выпускников или партнеров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Есть перечень партнерских организаций, которые можно привлечь, чтобы реализовать программу наставничества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Заключили соглашения с организациями-партнерами, которые позволят внедрить целевую модель наставничества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обучили педагогов и наставников, в том числе с помощью дистанционных образовательных технологий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провели общую встречу потенциальных наставников и наставляемых	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформировали наставнические пары или группы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оформили согласие на обработку персональных данных участников программы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реализовали работу наставнических пар или групп: встреча-знакомство, пробная встреча, встреча-планирование, совместная работа наставника и наставляемого по индивидуальному плану, итоговая встреча	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провели первые организационные встречи внутри наставнической пары или группы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Реализовали индивидуальные планы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

МКУ «Центр работы с педагогическими кадрами»  
г. Муром Владимирской области

Критерии	Да	Нет
Подготовили программно-методические материалы, чтобы реализовать программу для каждой пары или группы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработали и утвердили меры, чтобы обеспечить доступность программы наставничества для детей с ОВЗ, учеников группы риска и высокомотивированных школьников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сформировали диагностическую анкету по индивидуальным особенностям наставника и наставляемого, чтобы провести мониторинг реализации программы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провели диагностику компетенций и возможностей наставников, а также потребностей наставляемых	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовили персональный учет школьников, молодых специалистов и педагогов, которые участвуют в программе наставничества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разместили информацию о программе на официальном сайте и стендах школы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Организовали педсовет «Реализация программы наставничества»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провели родительские собрания по теме «Реализация программы наставничества»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовили тематические классные часы, чтобы показать ученикам, как школа реализует программу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Провели рабочие встречи с успешными выпускниками школы и предложили им участвовать в программе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Разработали дорожную карту, чтобы реализовать программу в следующем учебном году	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Создали условия, чтобы педагоги и ученики смогли участвовать во всероссийских и региональных событиях, конкурсах и фестивалях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Образец программы наставничества**

### **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

#### **АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Наставничество – это вид деятельности социально активных людей, готовых понять, принять, помочь, научить, проконсультировать, транслировать свой позитивный опыт. Передавая опыт и свои знания, каждый обучающийся или взрослый осознает свою значимость и берет на себя ответственность в создании благополучной атмосферы обогащения и развития среды, в которой он находится.

Актуальность программы наставничества (далее – программа) определена государственной политикой в области образования и определяет стратегию развития школы...

#### **НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия “За наставничество”».
3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Паспорт национального проекта «Образование», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.
6. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.
7. Паспорт федерального проекта «Современная школа», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.
8. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка», утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.
9. 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, утв. распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145.
10. Концепция проекта «Школа Минпросвещения РФ».
11. Локальные нормативные акты образовательной организации:
  - положение о наставничестве;
  - положение о Школе молодого педагога, методическом объединении;
  - положение о стимулирующих надбавках, учитывающих поощрение наставников;
  - приказ об организации наставничества;
  - приказ о назначении наставников.
12. Документы, регламентирующие наставничество в образовательной организации:
  - 12.1. Информационно-методическое сопровождение работы педагога-наставника:
    - диагностический инструментарий (анкеты);
    - индивидуальный план работы наставника с молодым педагогом;
    - заключение по итогам адаптации к педагогической деятельности молодого педагога.
  - 12.2. Информационно-методическое сопровождение работы молодого педагога:
    - индивидуальный образовательный маршрут.
  - 12.3. Информационно-методическое сопровождение наставничества заместителем директором по УВР (куратора):
    - информационно-аналитическая справка о наставничестве.

**МКУ «Центр работы с педагогическими кадрами»  
о. Муром Владимирской области**

С учетом приведенного перечня нормативно-правовых актов организация разрабатывает и утверждает соответствующие локальные акты, регулирующие процесс наставничества с учетом специфики деятельности образовательной организации.

**Цель программы** – создание условий для обеспечения современного качества, доступности и эффективности образования, максимально полного раскрытия потенциала личности наставляемых, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации. Формирование эффективной системы поддержки, самоопределения (профессиональной ориентации) обучающихся, педагогических работников, включая молодых специалистов.

**Задачи программы:**

- раскрытие потенциала наставляемых;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, высокомотивированные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- формирование активной гражданской позиции наставляемых;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности);
- адаптация молодых специалистов в новом педагогическом коллективе;
- профессиональное становление молодых специалистов, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных педагогов;
- создание условий для реализации принципа равных возможностей в образовании.

Порядок организации наставничества в организации определяет Положение о наставничестве, принятое педагогическим советом и утвержденное руководителем образовательной организации.

Направления деятельности образовательной организации по наставничеству реализуются через формы: «учитель – учитель», «ученик – ученик». По форме «учитель – учитель» происходит взаимодействие: «опытный педагог – молодой специалист», «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», «педагог-новатор – консервативный педагог», «опытный предметник – неопытный предметник».

**Планируемые результаты программы:**

- измеримое улучшение образовательных и воспитательных результатов обучающихся;
- рост числа обучающихся, принимающих участие в мероприятиях различного уровня (концерты, выставки, фестивали, конкурсы, проекты);
- улучшение школьного климата как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива на основе партнерских отношений;
- практическая реализация индивидуальных образовательных траекторий и маршрутов;
- измеримое улучшение личных показателей эффективности деятельности педагогических сотрудников.

**ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

<b>Этапы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Планируемый результат</b>
Подготовительный	Информирование педагогического сообщества и обучающихся. Выбор форм наставничества. Формирование базы наставляемых. Выявление проблем обучающихся и педагогов. Формирование запросов наставляемых	Протокол заседания педагогического совета. База наставляемых и наставников. Дорожная карта реализации программы (мероприятия, необходимые ресурсы: кадровые, методические). Локальные нормативные документы: положения, приказы. Аналитическая справка запросов наставляемых
Формирование базы наставников	Сбор заявок от педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта. Сбор заявок от учащихся, желающих стать наставниками	База наставников из числа активных педагогов по форме «педагог – педагог». База наставников по форме «ученик – ученик»

**МКУ «Центр работы с педагогическими кадрами»  
о. Муром Владимирской области**

Отбор и обучение наставников	Определение (анкетирование и опрос) наставников. Обучение наставников (консультация, беседа, тренинг)	Анкеты наставников. Приказ о назначении наставников
Формирование пар/ групп	Встреча наставников и наставляемых	База данных по сформированным парам/группам. Соглашения наставников, наставляемых и их родителей (законных представителей). Приказ о формировании пар/наставнических групп. Составление плана деятельности/индивидуального маршрута наставляемого
Основной	Обучение наставников. Встреча-знакомство наставников и наставляемых. Встреча-планирование совместной деятельности. Реализация плана совместной деятельности. Итоговая встреча	Мониторинг результативности реализации программы
Заключительный	Подведение результатов работы каждой пары. Размещение итогов реализации программы на сайте организации. Награждение участников программы на итоговом мероприятии. Представление эффективных практик по наставничеству (передача опыта)	Приказ о проведении итогового мероприятия программы. Банк методических материалов

### ЭТАП ОРГАНИЗАЦИИ ХОДА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Главная задача 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.

На этапе ведется активная работа по мониторингу:

- получение обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.

Результат этапа: стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

### МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Включает в себя систему сбора, обработки, хранения и использования информации о программе и отдельных ее элементов. По результатам анкетирования участников реализации программы предоставляется SWOT-анализ. Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется путем анкетирования.

### ЭТАП ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОГРАММЫ

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. Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического



**МКУ «Центр работы с педагогическими кадрами»  
о. Муром Владимирской области**

---

взаимодействия:

- запланированное – завершение программы, окончание учебного года, достижение целей наставничества;
- незапланированное – смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы.

#### ПУБЛИЧНОЕ ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ ПРАКТИК

Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля). Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных партнеров. Результат этапа: достигнутые цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательной организации, запущены процессы пополнения базы наставников и наставляемых.