



МИНИСТЕРСТВО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
КРАСНОЯРСКОГО  
КРАЯ



Красноярский  
педагогический  
колледж № 1  
*им. М. Горького*



Региональный центр  
наставничества

# РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Красноярск, 2025

Министерство образования Красноярского края  
Краевое государственное бюджетное профессиональное образовательное  
учреждение «Красноярский педагогический колледж № 1 им. М. Горького»  
Региональный Центр Наставничества

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ  
МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Красноярск  
2025

Авторы: Руцкая К.А., Виталева Н.И., Фролова Н.А., Алексеева Т.А.  
Иллюстрации: Кобыльцова О.Т.  
Корректор: Загородникова Т.В.  
Рецензент: Бутенко А.В., канд. физ.-мат. наук, директор «Красноярский исследовательский центр», доцент СФУ, советник КК ИРО

Р 32 Руцкая К.А., Виталева Н.И., Фролова Н.А., Алексеева Т.А. Региональные методические рекомендации по разработке и реализации программ профессиональной адаптации молодых педагогов в образовательных организациях, Красноярск, Офсет, 2025.

ISBN 978-5-6055641-0-2

Разработка программы адаптации молодого педагога – значимый элемент культуры наставничества в образовательной организации. Анализ регионального опыта свидетельствует, что грамотно выстроенное наставничество напрямую влияет на показатели привлечения и закрепления молодых кадров в образовании. Для создания устойчивой системы требуются не только рамочные нормы, но и постоянная обратная связь через мониторинг, а также готовые методические «конструкторы», позволяющие образовательным организациям применять технологию наставничества в своих конкретных условиях.

В рекомендациях приведены методологические и теоретические основания для разработки программы адаптации молодых специалистов, представлены методические рекомендации для наставников и кураторов, меры поддержки наставничества в Красноярском крае. Подробно рассмотрены вопросы адаптации и профессионального становления молодых специалистов в коллективе, вопросы обеспечения их субъективного благополучия и успешной интеграции в педагогический коллектив.

Данные рекомендации адресованы руководителям образовательных организаций, наставникам, кураторам и методистам, занимающимся разработкой и внедрением программ адаптации молодых педагогов.

УДК 37  
ББК 74

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
<b>1. Профессиональная адаптация и наставничество молодых педагогов .....</b>	<b>7</b>
1.1. Культура сопровождения молодых педагогов в образовательной организации .....	7
1.2. Понятие «профессиональная адаптация» в психолого-педагогической литературе .....	8
1.3. Некоторые инструменты социализации молодых педагогов в образовательной организации .....	11
<b>2. Разработка программы адаптации молодого специалиста в образовательной организации .....</b>	<b>16</b>
2.1. Программа наставничества в образовательной организации .....	16
2.2. Индивидуальный образовательный маршрут молодого специалиста .....	21
2.3. Персонализированная программа наставничества молодого специалиста .....	22
2.4. Инфраструктура образовательной организации для реализации программы адаптации молодого специалиста .....	27
2.5. Критерии и показатели результативности реализации программ профессиональной адаптации молодых педагогов в образовательной организации .....	29
2.6. Нормативно-правовые акты для разработки программ профессиональной адаптации молодых педагогов в организации .....	34
<b>3. Ресурсы для развития наставничества образовательными организациями Красноярского края .....</b>	<b>37</b>
3.1. Региональные программы повышения квалификации наставников, кураторов и координаторов .....	37
3.2. Краевой конкурс «Лучшие практики наставничества» для усиления системы наставничества в образовательной организации .....	38
3.3. Меры поддержки наставничества в Красноярском крае .....	39

## **Приложение 1.**

Структура персонализированной программы наставничества для молодого педагога .....	44
---	----

## **Приложение 2.**

Квалификационный профиль педагога .....	49
---	----

## **Приложение 3.**

Карта наблюдения «Оценивание внеурочного занятия» .....	54
---	----

## **Приложение 4.**

Карта наблюдения «Оценивание фрагмента урока» .....	55
---	----

## **Приложение 5.**

Организация хода реализации программы наставничества .....	56
--	----

## **Приложение 6.**

Опросник для мониторинга персонализированной программы наставничества (до начала работы) .....	62
---	----

## **Приложение 7.**

Опросник для мониторинга персонализированной программы наставничества (окончание работы) .....	65
---	----

# ВВЕДЕНИЕ

Формирование человеческого капитала — ключевая задача социально-экономического развития региона. В условиях глобальных вызовов и растущей потребности в квалифицированных кадрах эта задача напрямую зависит от создания устойчивой системы качественного образования.

Образование выступает основой конкурентоспособности и технологического суверенитета региона, привлекая и удерживая талантливую молодежь. Национальные проекты ставят перед регионами амбициозные цели по повышению доступности и качества образовательных услуг. Однако их достижение невозможно без решения главной проблемы — кадрового обеспечения самой образовательной системы.

Ключевым вызовом здесь является профессиональное становление молодых педагогов: их привлечение, адаптация и закрепление на рабочих местах. Отсутствие эффективных механизмов поддержки ведёт к замедленному профессиональному росту, высокой текучести кадров и, как следствие, снижению качества образования.

Именно поэтому стратегическая роль отводится наставничеству. Оно является действенным инструментом для решения этих кадровых проблем: сокращает затраты на адаптацию, повышает производительность труда и удовлетворённость сотрудников, снижая тем самым риски их ухода из профессии. Таким образом, развитие наставничества становится не вспомогательной мерой, а необходимым условием для достижения стратегических целей регионального развития, заложенных в образовательной политике.

Высокое качество образования выступает ключевым фактором привлечения и закрепления в регионе талантливой молодежи, обучающейся в учреждениях СПО и вузах, формируя тем самым кадровую основу для устойчивого экономического роста и социального развития территории.

Нормативно-правовые основания для развития института наставничества в Российской Федерации представлены рядом документов, такими как Закон Российской Федерации об образовании, Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях, введение квалификационной категории «педагог-наставник» в Порядке проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, Концепция развития наставничества до 2030 года в Российской Федерации.

Основными преимуществами развития системы наставничества в образовательной организации являются:

- уменьшение риска потери ценных кадров;
- снижение издержек на адаптацию и подбор новых сотрудников;
- повышение производительности труда и удовлетворение педагогов качеством своей работы;
- сохранение преемственности поколений профессионалов;
- укрепление корпоративной культуры и усиление внутренних связей в образовательных организациях.

Несмотря на общие нормативные рамки и широкое распространение моделей наставничества в России, их внедрение на местах часто остаётся формальным и лишённым системного подхода. Практика регионов России подтверждает, что грамотно выстроенное наставничество существенно повышает успешность привлечения и адаптации молодых специалистов в школах. Создание такой среды требует комплексного подхода: помимо рамочных норм закона, необходимы постоянный мониторинг потребностей и вызовов, а также конкретные методические инструменты для организации этой работы на местах.

В системе образования Красноярского края, как и в других регионах России, острой проблемой является привлечение, адаптация и закрепление молодых специалистов в организациях. Наставничество – признанный инструмент в решении кадровых проблем, который внедрен в практику в большинстве детских садов, школ, в учреждениях дополнительного и среднего профессионального образования Красноярского края. Качественно систематизировать вариативность и избыточность предложений для молодых педагогов, а также сопровождать молодых специалистов в самостоятельном выполнении своих должностных обязанностей помогает система наставничества.

По результатам ежегодного мониторинга, проводимого Региональным центром наставничества (структурное подразделение КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж №1 им. М. Горького»), система педагогического наставничества внедрена в более чем 60% организаций Красноярского края. В образовательных организациях региона не менее 20% педагогов имеют статус «молодой специалист», из них 78% охвачены наставничеством. Таким образом, потребность в закреплении молодых кадров остается актуальной, что подтверждает необходимость дальнейшего развития системы наставничества в регионе.

Предлагаемые коллективом авторов Регионального центра наставничества Красноярского края «Региональные методические рекомендации по разработке и реализации программ профессиональной адаптации молодых педагогов в образовательных организациях» основаны на глубоком изучении теории и лучших практик наставничества. Рекомендации содержат методологию и практические инструменты, помогающие разработать целостную программу наставничества в организации, адаптированную к местным условиям и специфике образовательной организации в конкретном регионе.

Методические рекомендации рассматривают деятельность по адаптации молодых педагогов в образовательной организации как важную составляющую корпоративной культуры организации, в которую входит молодой специалист. Поддержание баланса субъективного благополучия и профессионального развития молодого специалиста – базовый принцип для проектирования программ педагогического наставничества.

Подготовленные Методические рекомендации являются продолжением начатой в 2022 году работы Регионального центра наставничества, структурного подразделения КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж №1 им. М. Горького», по систематизации лучших практик наставничества и формированию культуры наставничества в Красноярском крае. Учитывая накопленный опыт, особое внимание в Методических рекомендациях уделено именно процессу социализации и профессионализации молодых педагогов, что обеспечивает их скорейшую интеграцию в педагогический коллектив и повышение эффективности их профессиональной деятельности.

Коллектив авторов убежден, что предложенные Методические рекомендации помогут образовательным организациям сформировать качественную систему наставничества, способствующую повышению качества образования с учетом специфики региона и задач, которые стоят перед системой образования.



Региональный центр наставничества Красноярского края, <https://rcn24.kpk1.ru/>



Группа Регионального центра наставничества в социальной сети ВКонтакте



Сборники материалов краевого конкурса «Лучшие практики наставничества», 2022–2024

# **1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ И НАСТАВНИЧЕСТВО МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ**

## **1.1. КУЛЬТУРА СОПРОВОЖДЕНИЯ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Деятельность образовательной организации, направленная на привлечение и удержание педагогических кадров, является ключевым направлением работы в системе управления персоналом. Она влияет на эффективное использование кадровых ресурсов и имидж организации. Профессиональное благополучие сотрудника – это состояние, при котором сотрудник успешно реализует собственный потенциал, продуктивно работает и вносит свой вклад в развитие организации. Благополучие сотрудника включает осознание ценности и смысла профессиональной деятельности, переживание положительных эмоций и чувств, связанных с профессией, достижением результатов. Забота работодателя о благополучии сотрудников становится основой для повышения производительности труда, более высокой вовлечённости работников, а также упрощения набора и удержания персонала. Одним из критериев благополучия сотрудников, их удовлетворенности трудовой деятельностью является желание продолжать работать в организации.

Различают объективные и субъективные аспекты профессионального благополучия. Объективные аспекты профессионального благополучия – это наблюдаемые и измеримые факторы, которые влияют на общее состояние работника. Среди них можно выделить следующие:

- уровень заработной платы, бонусы и другие формы материального вознаграждения;
- гибкий график работы и расписание, возможность удаленной работы и баланс между работой и личной жизнью;
- условия на рабочем месте, включающие безопасность, комфорт, доступ к необходимым ресурсам и оборудованию;
- возможности для профессионального роста, обучения и повышения квалификации;
- участие сотрудников в принятии решений, касающихся их работы.

Субъективные аспекты профессионального благополучия – это удовлетворенность работника занимаемой должностью, содержанием и условиями работы, а также положительные и отрицательные эмоции, связанные с профессиональной деятельностью. На субъективное благополучие сотрудника влияют не только объективные условия, но и непосредственное социальное окружение: стили управления и коммуникации, отношения между коллегами.

Субъективная оценка условий профессиональной деятельности основывается на индивидуальных ожиданиях и критериях, коренящихся в личностных установках и жизненных стратегиях человека. Субъективное благополучие людей, находящихся в одних и тех же объективных условиях, может не совпадать.

По оценкам социологов, молодое поколение, которое выходит сейчас на рынок труда, имеет свои уникальные требования и ожидания от работы. Для них является ценной возможностью работать удаленно или иметь свободный график. Современная молодежь стремится к обучению и профессиональному развитию, при этом предпочитает интерактивные и гибкие формы обучения, онлайн-курсы и вебинары, поддерживает баланс между работой и личной жизнью, ценит время для семьи, хобби и личного развития. Субъективное благополучие для этого поколения оказывается важным фактором удержания на работе.



Выстроенная система наставничества в образовательной организации, соотнесенная с ключевыми направлениями развития организации, использующая ресурсы внешнего и внутреннего контуров (см.2.1.), позволяет решить ряд организационно-управленческих задач:

- на этапе адаптации молодых педагогов наставничество позволяет оперативно ввести нового специалиста в организационную структуру и осуществить погружение в корпоративную культуру (уклад) организации: передать ценности и нормы организации в формате неформальных отношений;
- привлекать потенциал молодых сотрудников, владеющих ИКТ, для обучения опытных сотрудников на рабочем месте;
- на этапе управления карьерой для новых сотрудников и для сотрудников организации, которые перешли на иную должность, наставники способны построить вертикальные и горизонтальные траектории развития в организации;
- на этапе оценки эффективности деятельности сотрудника наставник может выступать в роли супервизора;
- участие опытных наставников в планировании кадровой стратегии организации и помощь в определении роли и места наставничества в ней.

Системная, программная поддержка молодых педагогов и их наставников является проявлением культуры наставничества в образовательной организации.

## 1.2. ПОНЯТИЕ «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ» В ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

С точки зрения психолого-педагогического феномена профессиональную адаптацию специалиста в организации рассматривает ряд авторов, среди них Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Е.А. Кибанов, Н.С. Пряжников, В.И. Слободчиков и другие. Процесс адаптации сотрудника в организации понимается как совокупность процессов, направленных на успешное вхождение молодого специалиста в профессиональную среду, он включает два взаимосвязанных процесса:

- социализация в организации (социально-психологическая адаптация) – освоение культурных норм и правил организации, налаживание коммуникаций с коллегами и руководством;
- профессионализация (функциональная адаптация) – освоение должностных обязанностей, развитие необходимых профессиональных компетенций.

Среди факторов, оказывающих влияние на процесс адаптации, отмечают внешние (организационная среда, условия труда, руководство) и внутренние (уровень квалификации, личный опыт, психологические черты).

Рассмотрим стадии профессиональной адаптации, которые выделены Э.Ф. Зеером<sup>1</sup>. Переход от одной стадии профессионального становления к другой означает смену социальной ситуации развития, освоение либо присвоение новой социальной роли, профессионального поведения и перестройку личности. Переход от одной стадии к другой порождает субъективные и объективные трудности, межличностные и внутриличностные конфликты. Смена стадий инициирует нормативные кризисы профессионального становления личности. Не будем останавливаться на стадии профессионального самоопределения до 16 лет (аморфная оптация).

Стадию профессиональной подготовки (16 лет – 23 года) в современной ситуации можно рассматривать как часть первичной социализации. Социальная ситуация характеризуется новой социальной ролью личности (студент), новыми взаимоотношениями в коллективе,

<sup>1</sup> Зеер, Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003 – 352 с

большей социальной независимостью, политическим и гражданским совершеннолетием. Ведущая деятельность – профессионально-познавательная, ориентированная на получение конкретной профессии.

Социальная ситуация стадии профессиональной адаптации (18–25 лет) характеризуется новой системой отношений в разновозрастном производственном коллективе, иной социальной ролью, новыми социально-экономическими условиями и профессиональными отношениями. Ведущая деятельность – профессиональная. Уровень ее выполнения, как правило, носит нормативно-репродуктивный характер, предполагает выполнение нормативно заданной деятельности в соответствии с устоявшимися способами и предписаниями. Профессиональная активность направлена на социально-профессиональную адаптацию – освоение системы взаимоотношений в коллективе, новой социальной роли, приобретение профессионального опыта и самостоятельное выполнение профессионального труда.

Стадия первичной профессионализации предполагает погружение молодого специалиста в профессиональную среду, сопровождается формированием профессиональной позиции, индивидуального стиля деятельности. Профессиональная деятельность характеризуется накоплением индивидуальных приёмов выполнения трудовых задач, осуществляется устойчивыми и оптимальными для работника способами, приводит к формированию новой системы отношений личности к окружающей действительности и к самой себе.

На стадии вторичной профессионализации формируется профессиональный менталитет, происходит идентификация с профессиональным сообществом, формируется лояльность к корпоративной культуре, профессиональная активность постепенно стабилизируется, уровень ее проявления индивидуализируется и зависит от психологических особенностей личности, формируется гибкий стиль деятельности, индивидуализация технологий выполнения деятельности, выработка собственной профессиональной позиции, происходит повышение качества и производительности труда.

Переход на стадию профессионального мастерства характеризуется высокой творческой и социальной активностью личности, продуктивным уровнем выполнения профессиональной деятельности. Профессиональная активность личности проявляется в поиске новых, более эффективных способов выполнения деятельности, изменении устоявшихся взаимоотношений с коллективом, попытках преодолеть традиционно сложившиеся методы управления. Только часть работников, обладающих творческими потенциями, развитой потребностью в самоосуществлении и самореализации, переходит на стадию профессионального мастерства.

Безусловно, в рекомендациях речь идёт о стадии профессиональной адаптации молодого специалиста. Однако ряд авторов отмечает как значимый этап стадию профессиональной подготовки, поскольку уже в этот период происходит встреча с мастерами и коллегами, которые готовы оформлять профессиональный опыт и «передавать» его. Для организации такая ситуация является благополучной для сохранения и развития коллектива, поскольку позволяет увидеть молодому специалисту альтернативы и перспективы профессиональных маршрутов.

В данных методических рекомендациях предметом нашего интереса является профессиональная адаптация молодых педагогов в системе образования. Исследованиями профессиональной адаптации молодых педагогов занимались А.Я. Кибанов, А.И. Смирнова, Ж.В. Чернышова и др.

Три фазы профессиональной адаптации молодого педагога предлагает А.Я. Кибанов<sup>2</sup>:

1) фаза профессиональной дезадаптации (первые 3–6 месяцев труда): происходит острая реакция всех подсистем личности на новые требования и условия профессиональной деятельности;

<sup>2</sup> Кибанов А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» и «Менеджмент организации» / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2014. – 50 с.

2) фаза профессиональной неадаптации (от 6 месяцев до 1 года): характеризуется постепенным снижением внутреннего напряжения, формируется мотивация для личностного и профессионального роста;

3) фаза собственно профессиональной адаптации (до 3-х лет труда): происходит достижение внутренней гармонии между «Я-личность» и «Я-профессионал», между условиями и требованиями деятельности педагога в образовательной организации и возможностями специалиста.

Первичную и вторичную профессиональную адаптацию предлагает рассматривать А.И. Смирнова<sup>3</sup>. Первичная адаптация предполагает первоначальное включение работника в трудовую деятельность, в то время как вторичная адаптация охватывает все последующие изменения в профессиональной биографии (переход на новую работу, изменение должности в организации и т. д.).

Во время первичной профессиональной адаптации начинающего педагога происходит совершенствование им полученных в вузе знаний, умений и навыков: умения в процессе деятельности осуществлять оптимальный выбор методических приемов в зависимости от конкретной ситуации учебно-воспитательного процесса, предвидеть результаты педагогического воздействия коллектива и отдельной личности, приспособление к конкретным условиям организации работы.

Во время вторичной профессиональной адаптации педагога происходит оптимизация уже выработанных и закреплённых у него методов и подходов к преподаванию той или иной дисциплины в соответствии с изменёнными условиями (новые образовательные программы, иные принципы работы в новом педагогическом коллективе и т. д.).

Три этапа первичной адаптации молодого педагога выделяет Ж.В. Чернышева<sup>4</sup>:

Первый этап – время обучения студентов на старших курсах педагогических учебных заведений. На данном этапе факторами адаптации могут быть социокультурная среда учебного заведения и внешняя профессиональная среда. Первая направлена на усвоение студентами основ профессиональной культуры, а также нормативно-ценностной базы профессии, вторая мотивирует дальнейший интерес к конкретной сфере трудовой деятельности.

Второй этап – первый год работы в образовательной организации. В это время происходит первичная интеграция специалиста в организационную среду. Показателями положительной адаптации на данном этапе являются принятие молодым специалистом культурных норм и ценностей организации, восприятия себя как части коллектива, принятие социальной роли, соответствующей его статусу.

Третий этап – второй год работы в образовательной организации. На данном этапе растёт профессиональное мастерство молодого специалиста, увеличивается социальный опыт взаимодействия в коллективе, идёт формирование защитных поведенческих реакций для устранения конфликтных ситуаций, возникающих при трудовой деятельности и формирование профессиональных компетенций специалиста.

Определим процесс профессиональной адаптации молодого специалиста как активный, целенаправленный и многоуровневый процесс освоения профессиональной деятельности, интеграции специалиста в педагогический коллектив и формирования его профессиональной субъектности, направленной на достижение соответствия между возможностями, потребностями молодого педагога и требованиями образовательной организации.

Как правило, наиболее важными периодами адаптации педагога как профессионала является последний курс вуза, а также первые три года работы в педагогическом коллективе. Именно в этот период формируются все адаптационные механизмы как в профессиональной

<sup>3</sup> Смирнова, А. И. Виды и этапы адаптации педагогических работников к профессиональной деятельности / А. И. Смирнова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 40 (174). — С. 81-83.

<sup>4</sup> Чернышева Ж. В. Интеграция молодых педагогов в профессию: основные понятия, этапы, показатели // Всероссийская научно-методическая конференция «Современная система образования: опыт и перспективы» июль-сентябрь 2015 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.konf-zal.ru/attachments/article/187/chernysheva\\_peterburg.pdf](http://www.konf-zal.ru/attachments/article/187/chernysheva_peterburg.pdf)

деятельности, так и в межличностных отношениях. За это время проходит процесс достижения соответствия профессиональной подготовленности специалиста, его личностного соответствия к профессиональной деятельности и требованиям, которые предъявляют ему в условиях работы в организации.

С точки зрения культуры сопровождения молодого специалиста в образовательной организации и обеспечения его субъективного благополучия важно помнить, что степень и полнота реализации собственной активности зависят от способности человека ставить такие цели, которые наиболее адекватны его внутренней сущности. Чем более осознанно и ценно для человека его профессиональное призвание, тем вероятнее его самореализация в ней. Наличие таких жизненных целей является необходимым условием сохранения психологического здоровья и благополучия в процессе профессионального становления. Таким образом, в ходе разработки программы профессиональной адаптации молодых специалистов в образовательной организации необходимо учитывать как цели и требования организации, так и личностные способности и ресурсы молодого педагога.

### **1.3. НЕКОТОРЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Система работы с кадрами в организации включает в себя процессы подбора и набора новых педагогов, их адаптацию в учреждении, обучение и оценку профессиональных компетенций, повышение квалификации, а также планирование их карьерного роста. Традиционно рассматривают три этапа адаптации нового сотрудника на рабочем месте: в организации, в подразделении, в должности.

Процесс адаптации различается для разных категорий сотрудников, особенно важен он для молодых специалистов, начинающих свою карьеру сразу после окончания вуза. Их вхождение в полноценную рабочую ситуацию требует особого подхода и специальных инструментов, направленных на освоение практических аспектов профессии и специфики конкретного учреждения. Среда образовательной организации существенно отличается от привычной студенческой среды, поэтому молодым педагогам, приступающим к самостоятельной работе, необходима всесторонняя поддержка на этапе адаптации. Им предстоит привыкнуть не только к требованиям организации и к конкретной должности, но и к рабочей атмосфере в коллективе.

Как было показано выше, адаптационный процесс молодого педагога в образовательной организации включает два процесса: социализацию и профессионализацию. Социализация в коллективе – это процесс становления личности как члена коллектива, усвоения ценностей, норм, установок и образцов поведения, присущих этому коллективу. Эта часть процесса адаптации требует специального внимания со стороны сложившегося коллектива, руководства и наставников.

Система адаптации в образовательной организации позволяет создавать и поддерживать команду мотивированных и компетентных педагогов. Это выражается в повышении качества преподавания, улучшении образовательных результатов обучающихся, качества взаимодействия с родителями, в формировании положительного общественного мнения об организации и поиске партнёров для сотрудничества. Тем самым укрепляется позиции образовательной организации на рынке образовательных услуг.

**Введение в организацию** направлено на ознакомление с нормами, ценностями и принципами функционирования образовательной организации, происходит идентификация себя как

сотрудника организации. Этот этап предполагает знакомство сотрудников с историей организации, его миссией, целями, внутренней культурой, административными процедурами и рабочими регламентами. Важно обеспечить понимание молодыми специалистами норм и традиций организации (корпоративных традиций), возможности её развития, условий труда и социальной защиты. Основные элементы этого этапа включают знакомство со следующими важными составляющими:

- историей образовательной организации;
- структурой организации и её подразделениями;
- внутренними правилами и регламентами;
- системой оплаты труда и стимулирования;
- возможностями профессионального и карьерного роста;
- условиями предоставления социальных гарантий и льгот.

**Введение в подразделение** направлено на социальную и психологическую адаптацию молодого педагога в коллективе. Например, подразделением в школе может быть методическое объединение учителей предметников, объединение классных руководителей; в учреждении дополнительного образования подразделением может быть отдел художественного творчества; в дошкольной образовательной организации – психолого-педагогический консилиум, в средних профессиональных образовательных организациях – цикловые методические комиссии.

На этом этапе ключевое внимание уделяется формированию позитивных взаимоотношений между сотрудником и коллегами, установлению доверительных отношений и поддержанию благоприятного климата. Руководитель подразделения несет основную ответственность за успех этого этапа, однако ввиду нехватки времени нередко привлекаются опытные сотрудники, выполняющие функции наставников. Основные цели и задачи этапа введения в подразделение:

- обеспечение комфортного включения молодого педагога в коллектив;
- создание атмосферы доверия, взаимной поддержки и сотрудничества;
- формирование устойчивых межличностных контактов.

**Введение в должность** предполагает осознанное знакомство молодого педагога с содержанием профессиональной деятельности, должностными обязанностями, ожидаемыми результатами и показателями эффективности его деятельности. На данном этапе необходимо осознать требования и ожидания руководства и коллектива относительно его трудовой деятельности. Реализация этого этапа продуктивна через серию профессиональных проб, персонализированных программ наставничества.

Отметим, что в образовательной организации введение в подразделение и введение в должность могут быть объединены. Поскольку педагог включён в работу нескольких подразделений, ему важно анализировать свой вклад, ресурсы и затруднения в разных рабочих группах и в разных организационных условиях. Поэтому необходима позиция «Другого» (по Л.С. Выготскому, автору Культурно-исторической теории), которая помогает планировать, проектировать и анализировать прогресс в ходе профессиональной адаптации. Наиболее эффективной для этого является разработка и реализация **программы наставничества в организации**, которая включает раздел по адаптации молодых специалистов.

В первый год работы визуализация для молодого педагога тех направлений деятельности, в которые он должен быть включён, степень самостоятельного участия в них, чёткие показатели результативности и эффективности, изменение сложности задач позволяет молодому специалисту видеть собственный рост и развитие в решении профессиональных задач. Среди профессиональных задач<sup>5</sup> ключевыми являются подготовка и ведение занятий; участие в работе профессиональных сообществ и методической деятельности; внеурочная и воспитательная деятельность; взаимодействие с внешними структурами (с родителями, учреждениями разных видов образования, с органами местного самоуправления и др.); классное руководство;

<sup>5</sup> Учитель на перекрестках российского рынка труда — 2025 [Текст]: Аналитический доклад НИУ ВШЭ / К.М. Анчиков, С.И. Заир-Бек, И. Ю. Иванов, Т.А. Мерцалова, Е.В. Овакимян, К.В. Рожкова, С.Ю. Рошин, П.В. Травкин; науч. ред. С.Ю. Рошин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 180 с.

индивидуализация образовательного процесса и поддержка инклюзивной образовательной среды; цифровизация, дистанционное образование и охрана здоровья обучающихся; взаимодействие с учителем-наставником.

Средством проектирования постепенного включения молодого педагога в профессию в масштабах региона становится индивидуальный образовательный маршрут, а в организации – персонализированная программа наставничества (подробно в параграфах 2.3, 2.4.). Деятельность наставника по отношению к молодому педагогу и персонализированная программа наставничества направлены на обеспечение становления самостоятельности и субъектности молодого специалиста.

Программа адаптации молодого специалиста в образовательной организации может состоять из ряда мероприятий и разных форматов их проведения, но программа наставничества в организации должна позволять молодому педагогу проектировать, планировать и анализировать собственную профессиональную деятельность.

Отметим, что формат первого знакомства молодого педагога с организацией, а значит, и запуск социализации в организации зависит от корпоративного стиля (уклада) организации. Подготовка печатных, интерактивных материалов и приветственные мероприятия требуют внимания руководства и являются частью программы наставничества в организации. Существенными являются вопросы:

- кто и как проводит экскурсию молодому педагогу по организации и показывает ему ключевые места в помещении, стенды для размещения информации;
- каким образом представлены для молодого педагога значимые направления деятельности в организации, её миссия и ценности, важные контакты и имена сотрудников.

Охарактеризуем некоторые форматы, которые помогут обеспечить социализацию молодых педагогов в образовательной организации (Таблица 1). Наличие комплексной системы адаптации в организации означает, что вариативно может быть использовано 4–5 инструментов для введения молодого педагога в организацию, в подразделение, в должность.

**Таблица 1. Характеристики основных инструментов адаптации**

Мероприятие, формат проведения	Введение в организацию	Введение в подразделение	Введение в должность
Ознакомление сотрудника с внутренними нормативными документами организации	+	+	+
Маршрутный лист нового сотрудника (ежедневный план встреч в первые 2–3 дня работы)	+	+	+
Экскурсия по образовательной организации	+		
Вводный тренинг (Welcome–тренинг)	+	+	+
Книга новичка	+	+	
Наставничество (формализованное или неформализованное)	+	+	+
Процедура посвящения в должность	+	+	+
Процедура знакомства с коллективом		+	
Обучение, тренинги (с отрывом от образовательного процесса), интенсивные семинары	+	+	+
Регулярные индивидуальные встречи		+	+
Персонализированная программа наставничества молодого педагога		+	+
Чат коллектива, в котором есть раздел «Профессиональные советы»		+	+

**Ознакомление сотрудника с внутренними нормативными документами организации** проводится в день оформления сотрудника на работу. Как правило, с содержанием таких

документов знакомят сотрудники отдела кадров. Среди документов выделим следующие: Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение о премировании, Должностная инструкция сотрудника, Правила противопожарной безопасности, Положение о порядке осуществления пропускного режима. Сотрудник лично знакомится с документами под подпись. Однако наставник также может обращаться к содержательному знакомству с локальными актами совместно с молодым специалистом.

**Маршрутный лист нового сотрудника «Первые дни в организации»** (ежедневный план встреч в первые 2–3 дня работы) содержит расписание мероприятий, запланированных на первые несколько дней нахождения в организации, с указанием времени, места, имени и телефона ответственного лица и цели встречи. Среди тематических встреч могут быть порядок оформления на работу, очередность прохождения инструктажей; время, место и форма прохождения вводного тренинга и знакомство с руководителем и коллективом; знакомство с Уставом и программой развития образовательной организации.

Создание маршрутного листа предполагает подготовительную работу ответственных лиц организации по планированию встреч возможного наставника с молодым педагогом, согласование графика этих встреч.

Маршрутный лист может быть расширен на срок адаптации до года и включать целевые показатели работы; необходимое корпоративное обучение, которое работник должен пройти в течение адаптационного срока. По факту наступления дат, указанных в маршрутном листе, руководителем и наставником проводится рефлексия и оценка успешности выполнения поставленных задач, дается обратная связь сотруднику.

**Экскурсия по образовательной организации проводится в формате** проведения осмотра организации, включает в себя знакомство с рабочим местом, комнатами отдыха, туалетными комнатами, столовой, местами расположения различных служб организации и др.

**Книга новичка (приветственная книга)** – памятка, в которой содержится вся необходимая информация об образовательной организации и ответы на возможные вопросы. Этот инструмент должен облегчить жизнь молодому педагогу, помочь сориентироваться на рабочем месте в потоке первоочередных задач, перспективах карьерных маршрутов. В зависимости от корпоративного стиля Книга новичка может быть изготовлена в формате справочника, брошюры. Проявление чувства юмора, использование того или иного жанра также является частью корпоративного стиля и располагает молодого сотрудника к продуктивной деятельности в коллективе, может помочь сделать среду открытой и доверительной. Книга содержит общие сведения об организации, необходимые новому сотруднику: миссия и цели организации, паспорт кабинета и оборудования рабочего места, основные корпоративные стандарты и правила, описание традиций, которые нужно поддерживать новому сотруднику, телефонный справочник, алгоритм действий в различных ситуациях, информация по социальной политике организации и др. С примерами Книг новичка от разных компаний легко познакомиться в сети Интернет. Например, «Книга новичка» есть у Красноярской краевой клинической больницы №1.



**Приветственный тренинг, который организует коллектив**, включает в себя знакомство молодых педагогов со следующими аспектами:

- историей организации;
- целями, направлениями деятельности организации;
- организационной структурой;
- корпоративными традициями и ценностями;
- руководителями ключевых направлений деятельности организации;
- социальной и кадровой политикой организации.

Данное мероприятие нацелено не только на информирование, но и на поздравление новичков со вступлением в ряды педагогов организации, создание позитивного имиджа организации. Проводится в форматах выступлений ключевых руководителей организации, бизнес-тренеров;

показов фильмов про организацию. Также возможен дистанционный формат проведения в виде виртуальной экскурсии по организации, презентации организации в электронном виде.

**Процедура посвящения в должность** – это комплекс действий, специфичных для конкретной организации и придающих молодому педагогу определенный статус (нового работника; сотрудника, прошедшего испытательный срок и т.п.). В зависимости от корпоративных традиций образовательной организации молодому педагогу может быть вручен фирменный значок от коллеги, который уже перешёл в статус постоянного педагога, памятный подарок, поздравительная открытка от лица организации, может быть организовано торжественное чаепитие.

**Процедура знакомства с коллективом** позволяет познакомиться с малым сообществом в образовательной организации. Например, с сотрудниками предметной кафедры или методического объединения организации. Процедура может быть организована в формате размещения информации о новом сотруднике на виртуальных ресурсах организации, знакомство с коллективом в процессе очной беседы, тематического рассказа о сообществе и сотрудника о себе.

**Обучение, тренинги** (с отрывом от образовательного процесса), интенсивные семинары. Такой формат организуется в виде проведения стандартизированных учебных мероприятий, нацеленных на передачу знаний и формирования необходимых умений у новых сотрудников, освоения неформальных норм и традиций организации. Обучение обязательно включает в себя проверку полученных знаний и усвоенных умений. План обучения формируется на основе основных должностных обязанностей сотрудника.

**Регулярные индивидуальные встречи** с молодым педагогом, которые проводит руководитель организации и наставник для получения обратной связи о процессе адаптации. Целью таких встреч является оценка успешности адаптационного процесса; при необходимости, корректировка поставленных задач; совместная выработка, корректировка плана действий.

**Чат коллектива**, в котором есть раздел «Профессиональные советы». Такой чат позволяет задавать вопросы коллегам и оперативно получать ответы.

**Наставничество** позволяет объединять несколько инструментов. В том числе включать некоторые мероприятия в индивидуальный образовательный маршрут, рассчитанный на период до 4-5 лет. *Наставничество может рассматриваться как один из методов адаптации, представляющий собой консультирование и оценку новичка более опытным сотрудником в процессе работы, помощи ему в понимании его ресурсов и затруднений.* Наставник консультирует наставляемого по функциональным обязанностям и специфике работы, по традициям, принятым в организации, в том числе «неписаным», сопровождает не только профессиональное, но и профессионально-личностное развитие нового сотрудника.

Наставничество позволит сделать адаптационный процесс более размеренным, прояснить и структурировать для молодого педагога те задачи и цели, реализацию которых работодатель будет ожидать от него в течение первых трех месяцев – первого полугодия – первого года работы. Для молодых педагогов крайне важно иметь представление о критериях построения карьеры, профессионального движения в конкретной организации, т.е. требуемом уровне развития компетенций и знаний в ходе профессиональной деятельности в организации.

Для успешного вхождения молодого специалиста в организацию и в должность обязательно должны использоваться такие инструменты как экскурсия по организации, книга новичка, вводный тренинг. Эти составляющие адаптации способствуют пониманию сотрудником структуры организации, приобщению к корпоративным традициям и ценностям, информированию о кадровой политике, о регламенте работы в конкретной организации, создают позитивный имидж работодателя, формируют ощущение «престижности» работы в данной организации – все это крайне значимо для молодого специалиста.



## 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Программа наставничества в образовательной организации проектируется и реализуется с учётом нормативно-правовых актов, указанных в п.2.6 настоящего пособия. «Методические рекомендации <...>»<sup>6</sup> задают алгоритм разработки программы наставничества в образовательной организации, основы для разработки индивидуального образовательного маршрута (далее – ИОМ), составления персонализированной программы наставничества (далее – ППН) молодого педагога.

Целью системы (целевой модели) наставничества является создание системы правовых, организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих, финансовых условий и механизмов развития наставничества в образовательных организациях для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых педагогов.

**Программа наставничества** в образовательной организации – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимодействия, взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как следующих определений:

- социального института, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;
- элемента системы дополнительного профессионального образования, который обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;
- составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

При разработке программы наставничества в образовательной организации необходимо учитывать, что система наставничества имеет двухконтурную структуру при участии федерального, регионального, муниципального и институционального уровней субъектов образовательной деятельности. Все структурные компоненты системы (целевой модели) наставничества распределяются на два контура: внутренний (контур образовательной организации) и внешний по отношению к ней.

<sup>6</sup> Письмо Минпросвещения России НАЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N657 от 21.12.2021 (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»)

*Во внутреннем контуре* концентрируются структурные компоненты, позволяющие непосредственно реализовывать систему наставничества в образовательной организации и отвечающие за успешность ее реализации.

*На внешнем контуре* представлены структурные компоненты различных уровней управления образованием, которые способствуют реализации системы наставничества («Ресурсная карта возможностей»). Организации, перечисленные ниже, предоставляют следующие возможности для образовательных организаций:

- разрабатывают методические рекомендации по реализации целевой модели наставничества;
- реализуют программы повышения квалификации для кураторов и наставников;
- организуют методические семинары и конкурсы профессионального мастерства;
- проводят конкурсы лучших практик наставничества и систематизируют их; ведут базы наставников и поддерживают сообщество;
- организуют информационную поддержку в социальных сетях и на сайтах организаций и др.

Эти мероприятия являются основой для поддержки и развития системы наставничества на всех уровнях – от региона до отдельной организации.

Федеральный уровень: ФГАОУ ДПО «Академия Министерства просвещения Российской Федерации», Федеральные центры научно-методического сопровождения педагогов, Профессиональный союз работников народного образования и науки Российской Федерации (Общероссийский профсоюз образования).

Региональный уровень: Красноярский краевой Институт развития образования (далее – КК ИРО), Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее – ЦНППМ ПР), Творческий союз учителей (далее – ТСУ), Ассоциация молодых педагогов Красноярья (далее – АМП), Региональный центр наставничества (далее – РЦН), Красноярская краевая организация Профессионального союза работников народного образования и науки Российской Федерации.

Например, ККО «Профессиональный союз работников народного образования и науки Российской Федерации» включает Совет молодых педагогов, проводит онлайн-школу молодого педагога, Всероссийский туристский слёт педагогов. Для образовательных организаций региона участие в таких мероприятиях может быть использовано для адаптации молодого специалиста.

*Внутренний контур* представлен структурными компонентами, позволяющими непосредственно реализовывать систему наставничества в образовательной организации.

Например, такими компонентами могут быть:

- комплекс нормативно-правовых актов в образовательной организации, закрепляющий функционирование системы наставничества в образовательной организации;
- мероприятия, направленные на адаптацию молодого специалиста в организации («Школа молодого педагога», приветственный тренинг и др.);
- традиционные мероприятия образовательной организации, направленные на поддержку и развитие корпоративной культуры (уклада) организации;
- мероприятия структурных подразделений образовательной организации (например, еженедельные заседания кафедры учителей истории);
- система мотивации участников системы наставничества в образовательной организации;
- информационная среда, материально-техническая база и пространство образовательной организации.

Общие руководство и контроль за организацией и реализацией системы наставничества осуществляет руководитель образовательной организации. Коллектив образовательной организации разрабатывает программу наставничества. Куратор реализации программы

наставничества назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя. Куратор работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией или территориальной профсоюзной организацией (комиссией по зарплате и нормированию труда).

Функции куратора реализации программ наставничества (Рисунок 1):

- актуализирует совместно с наставниками информацию о мероприятиях внутреннего и внешнего контура для корректировки программы адаптации молодых педагогов в организации;
- актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых;
- разрабатывает программу наставничества образовательной организации и распорядительные документы по реализации целевой модели наставничества;
- курирует разработку персонализированных программ наставничества;
- осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы (целевой модели) наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы (целевой модели) наставничества;
- осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
- принимает (совместно с системным администратором) участие в наполнении раздела «Наставничество» на официальном сайте общеобразовательной организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.);
- инициирует публичные мероприятия по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

## ЦИКЛ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ



Рисунок 1 – Цикл работы над программой наставничества в течение года

**Программа наставничества в образовательной организации** – это стратегически разработанный документ, соответствующий циклу управления развитием организации и ориентированный на комплексное сопровождение всех участников образовательного процесса. Для содержательной разработки такой программы образовательная организация определяет приоритеты и направления развития. Приоритеты образовательной организации соотносятся с федеральными и региональными проектами «Молодёжь и дети», «Кадры», «Профессионалитет» и «Профессионалитет для всех», базовыми нормативными документами (п.2.6.). Для разработки и реализации направлений наставничества в области подготовки кадров и сопровождения молодых специалистов используются Профессиональные стандарты педагогических работников, Устав организации, Программа развития организации (или её аналог), должностные инструкции сотрудников.

Федеральные проекты позволяют интегрировать наставничество в государственные инициативы, повышая тем самым его значимость и эффективность программ наставничества. Профессиональные стандарты служат ориентиром для определения требований к квалификации сотрудников и педагогов, что напрямую связано с целями наставничества в области профессионального развития. Устав и Программа развития задают цель и миссию образовательной организации, определяют направления её развития, в которых наставничество может сыграть ключевую роль. Должностные инструкции сотрудников открывают потребности в профессиональном росте и развитии, а также определяют, какие задачи могут быть решены через наставничество.

Примеры направлений наставничества в образовательной организации, которые могут быть закреплены в соответствующих разделах программы наставничества:

- наставничество для профессиональной адаптации молодых специалистов и профессионального развития педагогов;
- наставничество для повышения личностных и образовательных результатов обучающихся;
- наставничество для обучающихся с особыми образовательными потребностями, в том числе с ограниченными возможностями здоровья;
- наставничество в сфере профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;
- наставничество для подготовки кадров (в том числе в реализации программ ФП «Профессионалитет», РП «Профессионалитет для всех», в чемпионатном движении «Профессионалы» и «Абилимпикс»).

При разработке разделов программы важно опираться на все вышеперечисленные аспекты, обеспечивая системный подход и максимальную эффективность наставничества.

В образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества: «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «работодатель – студент педагогического вуза/колледжа» «педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации», «социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций СПО и дополнительного образования», «ученик – ученик».

Раздел программы наставничества, посвященный программе адаптации молодых педагогов, включает описание этапов адаптации молодых специалистов в образовательной организации, для каждого из которых разрабатывается индивидуальная образовательная программа молодого педагога. Комплекс персонализированных программ наставничества конкретного молодого педагога в процессе его адаптации направлен на преодоление затруднений при выполнении должностных обязанностей. Для разных персонализированных программ могут быть выбраны наставляемым разные наставники. На базе образовательной организации (или муниципального управления образованием) может быть создано методическое объединение или совет наставников образовательной организации.

Структура программы наставничества в образовательной организации представлена ниже (Рисунок 2).

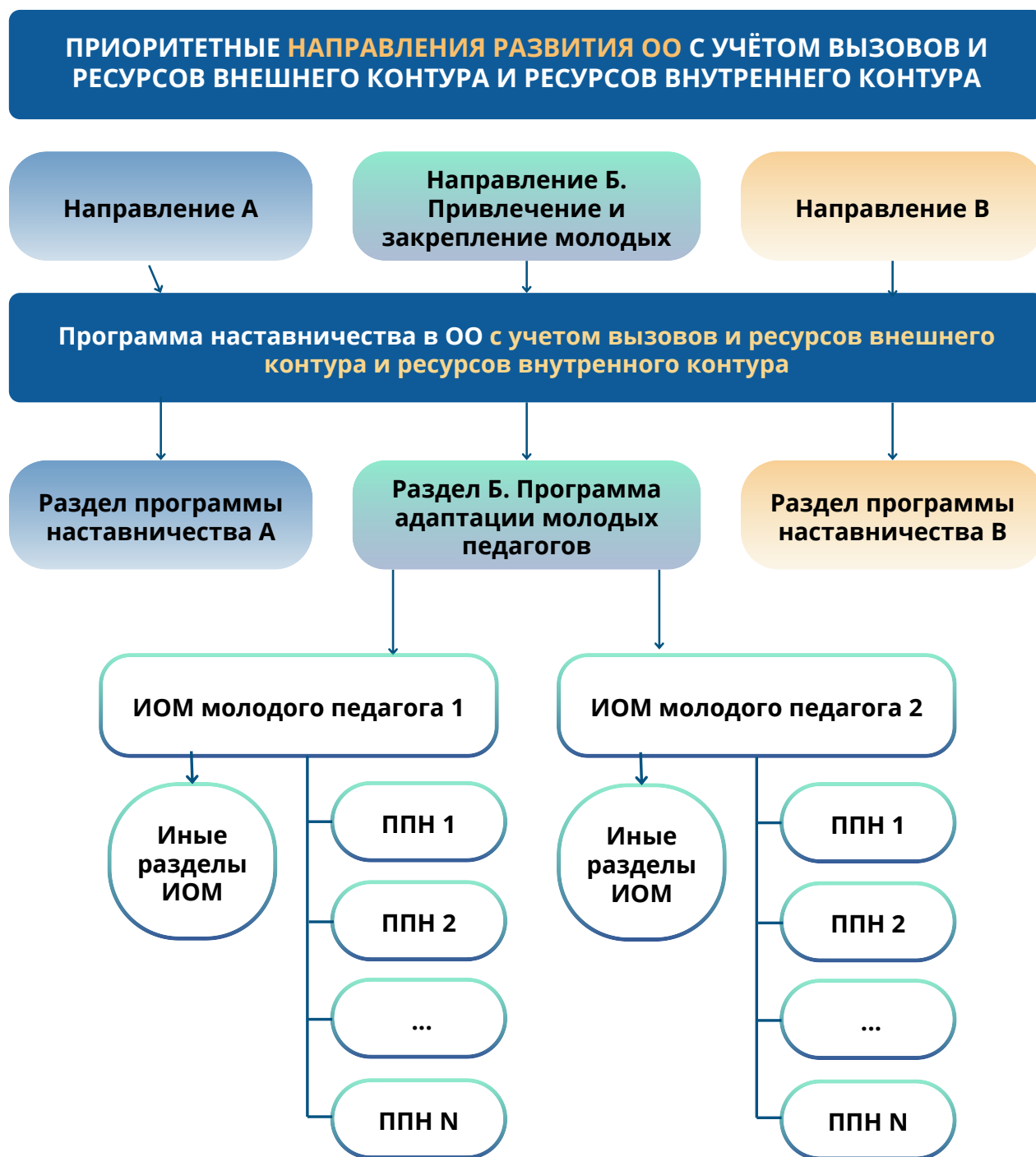


Рисунок 2 – Структура программы наставничества в образовательной организации

## 2.2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

**Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого** – это долгосрочная (4–5 лет) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив, с учётом возможностей внешнего и внутреннего контуров образовательной организации. ИОМ педагога должен быть рассчитан не на простой прирост компетенций, а на осмысление своего личностного потенциала, мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

**Индивидуальный образовательный маршрут** – инструмент реализации персонализированного подхода в организации системы наставничества, представляет собой комплекс мероприятий с описанием содержания, форм, места и времени, ожидаемого результата участия педагога в программах профессионального образования. ИОМ разрабатывается на основе диагностики профессиональных дефицитов в Центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, совместно с молодым педагогом в процессе консультаций с куратором и наставником.

Алгоритм разработки индивидуального образовательного маршрута как образовательной технологии предусматривает следующие этапы<sup>7</sup>.

1. Самоопределение молодого педагога – описание идеального, желаемого образа – самого себя как состоявшегося профессионала.

2. Диагностика профессиональных достижений и личностных ресурсов молодого педагога. К ним относятся: научно-теоретические, нормативно-правовые компетентности; предметно-профессиональные, психолого-педагогические (ориентированные на обучающихся и их родителей), методические (содержание образования, методики и технологии обучения) компетентности, ИКТ-компетенции, компетентности в области организации внеурочной и воспитательной деятельности, здоровьесбережение обучающихся.

3. Диагностика профессиональных затруднений и дефицитов молодого педагога. Фиксация запроса на персонализированные программы наставничества. (п.2.3.)

4. Составление дорожной карты ИОМ, включающей активность в мероприятиях внешнего и внутреннего контуров:

- график обучения по программам дополнительного профессионального образования;
- осуществление инновационных для данного педагога пробно-поисковых действий, реализуемых в совместной с обучающимися педагогической деятельности;
- участие в разработке и реализации инновационных программ и педагогических проектов; исследовательская деятельность, которая становится необходимой частью профессии;
- комплекс и последовательность конкретных мер и мероприятий в целях достижения желаемого результата.

В дорожной карте фиксируются достижения педагога по каждому из мероприятий в виде конкретного педагогического продукта (пакет педагогических диагностик, методические рекомендации, технологии, методики, разработки занятий, сценарии воспитательных мероприятий и др.)

5. Реализация дорожной карты и фиксация степени соответствия результатам, а также фиксация субъективного отношения к достигнутым результатам.

6. Корректировка дорожной карты – дополнения и изменения, вносимые в дорожную карту под влиянием изменений, происходящих в образовании, появления затруднений, изменений

<sup>7</sup> Иванова Т.В., Алексеева Т.А., Пунтус Д.А., Чувашева Е.А., Белкина Я.В., Попова В.А., Бордукова С.Н., Виталева Н.И., Ефимова К.В., Тесленко А.Ю. Становление субъектности молодых педагогов в процессе собственного профессионального развития: методические рекомендации по разработке персонализированной программы наставничества. Красноярск, 2022г. (рукопись)

запросов, интересов и потребностей самого педагога и участников образовательного процесса конкретной общеобразовательной организации.

7. Рефлексивный анализ эффективности ИОМ (самооценка, рефлексия процесса достижения и оценка качества полученных результатов по каждому из дефицитов, рефлексия степени приближения к желаемому образу педагога профессионала).

Внутри образовательной организации ИОМ может быть скорректирован. Каждая образовательная организация имеет свою специфику и особенности, которая проявляется в имидже, корпоративной культуре, предпочитаемых педагогических технологиях и т.д. Подбирая кадровый состав, администрация образовательного учреждения предъявляет определенные требования к профессиональным компетенциям и личностным особенностям педагогов. Молодой педагог, принимая решение о трудоустройстве в данное образовательное учреждение, имеет определенные ожидания о своем профессиональном становлении и развитии. Куратор программ педагогического наставничества на этапе вхождения в должность знакомит молодого специалиста с корпоративной культурой и с ожиданиями учреждения относительно его профессиональной деятельности, подбирает и закрепляет наставника. Наставник, опираясь на потребности образовательной организации в специалисте, обладающим определенными профессиональными компетенциями и видением собственных ресурсов и затруднений, организует рефлексивные встречи для построения квалификационного профиля.

### **2.3. ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННАЯ ПРОГРАММА НАСТАВНИЧЕСТВА МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА**

Основанием для разработки персонализированной программы наставничества (Приложение 1), направленной на устранение конкретного профессионального дефицита является затруднение молодого специалиста при решении определенных профессиональных задач.

Наставляемый молодой педагог в организации со стажем работы от 0 до 2-х лет под наблюдением наставника включается в два параллельных процесса: социализацию и профессионализацию (Рисунок 3). После двух лет работы молодой педагог представляет результаты профессиональной деятельности для аттестации на квалификационную категорию.

Целью персонализированной программы наставничества является<sup>8</sup> создание условий для становления субъектной позиции молодого педагога от 0 до 2-х лет работы в отношении своего профессионального развития (профессиональной деятельности) в современных условиях.

Задачи реализации персонализированной программы наставничества:

1. Ознакомить молодых педагогов с корпоративной культурой образовательной организации.
2. Обеспечить социализацию и эффективную коммуникацию молодых педагогов в коллективе.
3. Выявить потенциальные возможности начинающего учителя.
4. Способствовать планированию карьеры молодых педагогов, мотивации к повышению уровня квалификации.
5. Использовать эффективные формы развития профессиональных компетентностей с учетом потребностей, затруднений и достижений молодого педагога.
6. Способствовать успешному закреплению в образовательной организации.
7. Оценивать динамику развития профессиональных компетенций молодого педагога.

<sup>8</sup> Иванова Т.В., Алексеева Т.А., Пунтус Д.А., Чувашева Е.А., Белкина Я.В., Попова В.А., Бордукова С.Н., Виталева Н.И., Ефимова К.В., Тесленко А.Ю. Становление субъектности молодых педагогов в процессе собственного профессионального развития: методические рекомендации по разработке персонализированной программы наставничества. – Красноярск, 2022г. (рукопись)



Ожидаемые результаты:

1. Сокращение времени на социализацию молодого педагога в новой профессиональной среде.
2. Снижение «текучести» педагогических кадров, закрепление молодых педагогов в образовательной организации.
3. Повышение профессионального мастерства молодых педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности.
4. Увеличение доли педагогов, вовлеченных в процесс наставничества.
5. Повышение уровня профессиональной компетентности молодых педагогов при решении новых или нестандартных задач.

Наставник и наставляемый – основные субъекты наставнической деятельности в образовательной организации. Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от административных работников по результатам предварительной оценки качества работы молодого специалиста в образовательной организации.

Персонализированная программа наставничества создается для конкретной пары или группы наставников и наставляемых; разрабатывается совместно наставником и наставляемым, или наставляемый знакомится с разработанной наставником программой в присутствии куратора (совета наставников, цикловой методической комиссии).

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

Важным компонентом персонализированной программы наставничества является *план мероприятий*, в котором фиксируются основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника. Предлагаются конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений наставляемого, указываются ориентировочные сроки достижения промежуточных и конечных (для данной программы наставничества) результатов.

При необходимости куратор в ходе реализации персонализированных программ наставничества совместно с наставником вносит изменения в программу или в план мероприятий, в том числе по вопросу ее продления или сокращения сроков в случае обоюдного желания как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.

В п.2.2. представлен алгоритм составления индивидуального образовательного маршрута молодого педагога. Ниже представим этапы разработки серии персонализированных программ наставничества.

**Этап 1.** Введение в должность. Каждая образовательная организация имеет свои традиции и специфику, которые проявляются в требованиях к имиджу сотрудников, в корпоративной культуре. Подбирая кадры, администрация образовательного учреждения предъявляет определенные требования к профессиональным компетенциям и личностным особенностям сотрудников. Молодой педагог, принимая решение о трудоустройстве в данное образовательное учреждение, имеет определенные ожидания относительно своего профессионального развития и карьеры. Куратор программ педагогического наставничества на этапе вхождения в должность знакомит молодого специалиста с нормами и традициями уклада организации, с требованиями к должностным обязанностям по профессиональной деятельности и закрепляет наставника.

*Социализация* наставляемого в коллективе происходит через знакомство с корпоративной культурой, выстраивание эффективной коммуникации с членами педагогического коллектива



и другими участниками образовательного процесса. Мероприятия для реализации этого направления представлены в п.1.3.

*Профессионализация* предполагает профессиональное развитие педагога через включение в продуктивную деятельность, которая предполагает самостоятельную пробу педагогического действия (планирования и проведения урока, методического обеспечения урока, организации воспитательной работы, классного руководства и внеурочной деятельности обучающихся) и рефлексию собственного опыта совместно с наставником.

Процесс профессионализации представлен двумя уровнями:

- базовый уровень – инвариант, включающий в себя модули «Преподавание учебной дисциплины», планирование и проведение урока, «Воспитательная работа в школе», «Методическое обеспечение образовательного процесса»;
- дополнительный уровень – вариативная часть, на усмотрение образовательной организации, по мере востребованности для молодого педагога, включает в себя модули «Организация внеурочной деятельности» и «Классное руководство».

**Этап 2.** Разработка персонализированной программы наставничества (Приложение 1). Рефлексивная беседа наставника с наставляемым, в ходе которой наставник помогает наставляемому проанализировать собственный опыт и соотнести его с требованиями работодателя к функциональным обязанностям по занимаемой должности и с профстандартом.

Наставник предлагает наставляемому описать идеальный образ себя в профессии. На основании чего составляется «квалификационный профиль специалиста», в котором отражаются разрывы между «Я – идеальным» и «Я – реальным» образом, обозначаются ресурсы и дефициты. «Квалификационный профиль» (Приложение 2) является основанием для совместного анализа и определения профессиональных затруднений молодого педагога, постановки целей профессионального развития, а также может использоваться при проведении процедуры аттестации молодого педагога на соответствие занимаемой должности.

Наставник оказывает помощь в поиске «внешних ресурсов» для устранения профессиональных затруднений молодого педагога через курсы повышения квалификации, семинары, вебинары, участие в региональных проектах, включение в школьные и межшкольные профессиональные сообщества. Молодой педагог совместно с наставником, используя «Региональную карту возможностей» (внешний контур), составляют ИОМ и согласовывают с куратором темы курсов повышения квалификации, сроки и место обучения. В процессе реализации индивидуального образовательного маршрута разрабатывается серия персонализированных программ наставничества.

Акцентом в разработке персонализированной программы является собственный опыт молодого специалиста и его субъектная позиция в построении ИОМ, направленных на устранение конкретного дефицита, включающих в себя мероприятия по его устранению и предусматривающих конкретные результаты.

Для преодоления затруднений и восполнения профессиональных дефицитов разрабатывается серия персонализированных программ наставничества. Основой каждой персонализированной программы наставничества становится построение молодым педагогом совместно с наставником профессионального профиля (Приложение 2).

**Этап 3.** Реализация персонализированной программы наставничества. Для реализации ППН необходима специально созданная образовательная среда, в которой у наставляемого появляется возможность осуществить пробы в разных видах деятельности, получить опыт успешной или неуспешной деятельности, и найти свое место в профессии.

Деятельность наставника и наставляемого предусматривает пять тактов (Таблица 2).

**Таблица 2. Цикл взаимодействия наставляемого и наставника по персонализированной программе**

Такты	Действия наставляемого	Действия наставника	Результат
1	Замысел и реализация пробы педагогического действия	Наблюдение за реализацией авторского замысла наставляемого. Оценка качества выполненного педагогического действия.	Получение материала для анализа затруднений
2	Анализ материалов педагогической пробы	Организация рефлексивной беседы	Фиксация ресурсов и затруднений, «точек роста»
3	Замысел новой пробы с учётом результатов рефлексии такта 2 и корректировка замысла совместно с наставником	Дает обратную связь. Помогает увидеть, как действия наставляемого влияют на результат. Корректировка замысла новой пробы. Наблюдение за доработкой, подготовкой к реализации	Корректировка рабочих процессов. Сценарий педагогического замысла. Рефлексивные фиксации наставника и наставляемого.
4	Реализация новой пробы с учётом результатов рефлексии и обратной связи	Наблюдение за реализацией. Оценка качества выполненного педагогического действия.	Получение материала для анализа новой пробы
5	Самооценка изменений в результатах педагогических действий и достижения цели персонализированной программы	Оценка результата достижения цели персонализированной программы	Наставляемый умеет осознавать собственную деятельность, анализировать причины своих затруднений и успешно решённых задач в деятельности, ставить задачи по усовершенствованию собственных профессиональных компетентностей

Воплощение наставником идеи культурно-воспитывающей инициативной среды во взаимодействии с наставляемым может способствовать становлению у него инициативно-ответственного действия в обучении собственных учеников и позволяет получать высокие результаты за короткий срок.

Роль наставника в этом процессе – организовать ситуацию профессионального развития наставляемого педагога по возвратно-поступательной траектории, которая позволит ему ликвидировать дефициты и продвинуться вперед. На основе актуализации опыта наставляемого и «усиления сильного» в персональных техниках преподавания вырабатывается неповторимый стиль профессиональной деятельности.

Использование практики оценочной деятельности на основе понятия продуктивной деятельности, по методу «обратного отсчета» позволяет наставляемому восстановить способы получения предметно-оформленного результата в соответствии с поставленной целью. Через особые рефлексивные вопросы наставляемый начинает осознавать собственную деятельность, учится анализировать причины своих затруднений и успешно решённых задач в деятельности, ставить задачи по усовершенствованию собственных профессиональных компетентностей. Например, наставником может быть применена техника «рефлексивного зеркала».

**Этап 4.** Рефлексия и мониторинг. Наставник подбирает инструменты мониторинга, разрабатывает критерии для оценки результатов реализации персонализированной программы наставничества, на основании «Квалификационного профиля», согласовывает их с наставляемым. При достижении желаемых результатов текущей персонализированной программы принимается решение о разработке и реализации следующей.

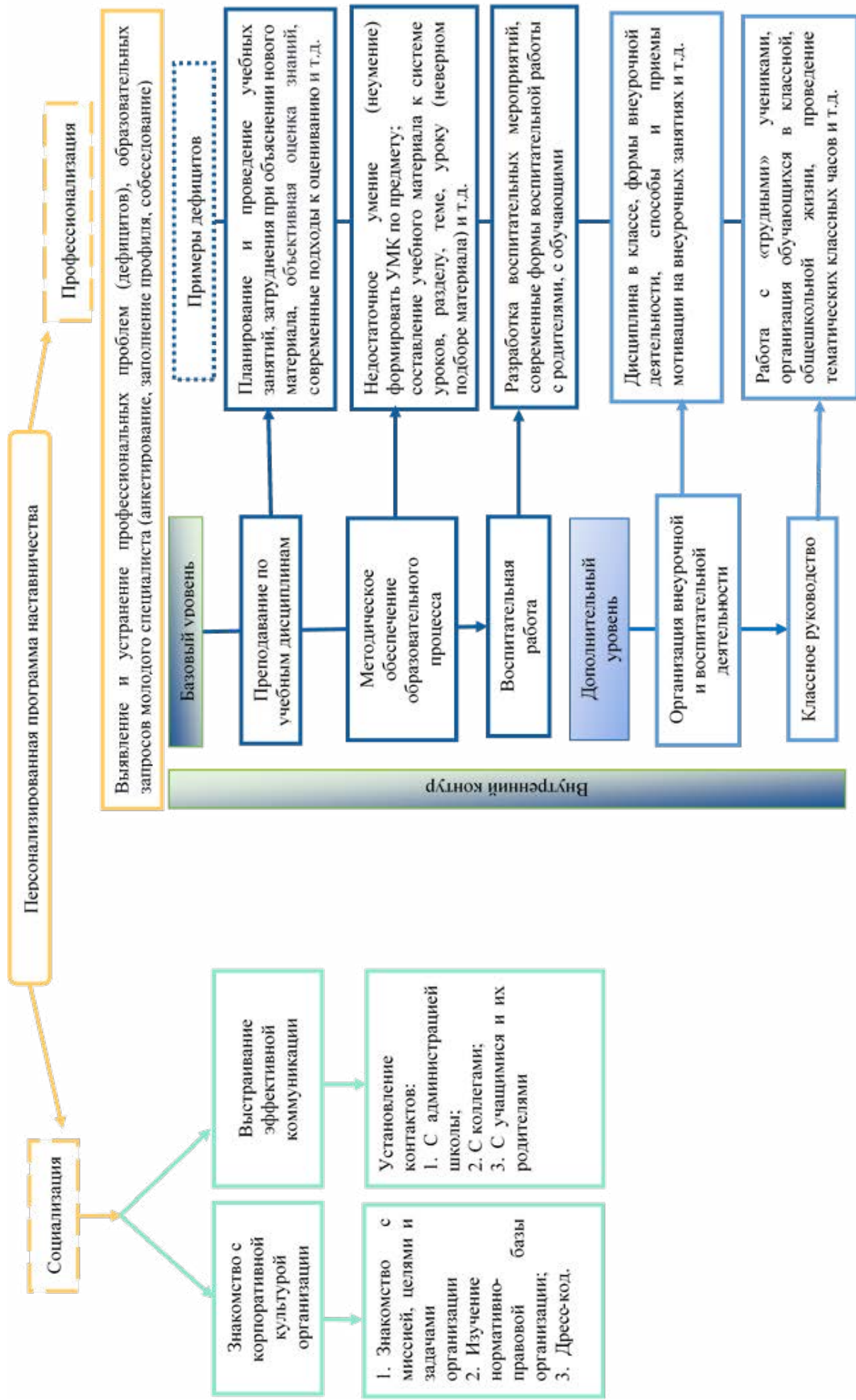


Рисунок 3 – Уровни персонализированной программы наставничества

**Этап 5.** Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников происходит в следующих случаях:

- завершение плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества;
- по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
- по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).

В приложении 2 настоящих методических рекомендаций представлены образцы «Квалификационного профиля» для педагогических работников дошкольных учреждений, общеобразовательных организаций и средних профессиональных организаций. В приложении 3 представлена структура персонализированной программы наставничества.

Каждый молодой педагог составляет свой индивидуальный маршрут профессионального становления. Персонализированные программы наставничества в образовательной организации разрабатываются и реализовываются поэтапно и последовательно (иногда параллельно), с привлечением структурных компонентов внутреннего и внешнего контура, разработанного ИОМ, программы наставничества в образовательной организации. Границы между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего контура подвижны, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы наставничества. Далеко не в каждой образовательной организации имеется необходимый кадровый потенциал. Поэтому ряд структурных компонентов системы может быть вынесен на внешний контур. Например, может быть использовано сетевое взаимодействие между школами: если организация, в которой есть молодой специалист находится в отдалённом селе, тогда наставником может стать учитель из другой школы в регионе.

## **2.4. ИНФРАСТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА**

В этом разделе конкретизируются ресурсы инфраструктуры образовательной организации, которые аккумулируются из внешнего и внутреннего контура для реализации программы адаптации молодого специалиста. Эта инфраструктура представляет собой совокупность организационных, ресурсных, коммуникативных и методических элементов, обеспечивающих постепенное вхождение нового сотрудника в профессиональную среду.

Структура коммуникативной среды образовательной организации при разработке и реализации программы адаптации молодого специалиста должна учитывать следующие элементы:

- каналы информирования в организации: четкое и своевременное доведение информации об условиях работы, традиционных мероприятиях и событиях, возможностях профессионального развития педагогов;
- возможность молодого специалиста задавать вопросы, получать консультации, обсуждать возникающие проблемы с руководством и опытными коллегами;
- система внутренней коммуникации: электронные рассылки, чаты, информационные стенды, обеспечивающие оперативный обмен информацией;

- сложившаяся культура открытого диалога: поощрение обратной связи, конструктивной критики, возможность и уместность высказывать свое мнение без опасений;
- наличие профессиональных клубов для обмена опытом и решения текущих проблем с коллегами, с родителями в организации.

Для успешной адаптации молодому специалисту также необходима ресурсная среда, обеспечивающая его профессиональный рост и развитие. Такая среда включает следующие условия:

- доступ к актуальным профессиональным знаниям и материалам: библиотеки, электронные ресурсы, базы данных, методические разработки;
- возможности для повышения квалификации: курсы, тренинги, семинары, участие в конференциях;
- наличие наставников и опытных коллег, готовых делиться знаниями, опытом и оказывать практическую помощь;
- техническое обеспечение: современное оборудование, рабочее место, доступ к необходимым программам и инструментам;
- психологическая поддержка: возможность обратиться к психологу, получить консультацию по вопросам адаптации и преодоления трудностей.

Важную роль играют специализированные инструменты, облегчающие процесс адаптации:

- карта среды образовательной организации (наглядное представление ключевых подразделений, должностных лиц, а также план мероприятий и проектов на стендах). Эта карта должна позволять молодому специалисту ориентироваться в них по степени важности для ОО, понимать их значение и возможные пути участия;
- пакет документов для нового сотрудника (детальное описание организации, должностная инструкция, правила внутреннего распорядка, информация о коллективе);
- планы адаптации (индивидуально разработанные планы, определяющие основные этапы, цели и задачи адаптации на первое время);
- система наставничества (четко прописанные процедуры подбора наставников, их роли и обязанности).

Для повышения эффективности программы наставничества и мотивации как наставляемых, так и наставников образовательная организация может предусмотреть следующие меры поддержки.

#### **Для наставляемых:**

- снижение нагрузки при сохранении заработной платы: это может быть достигнуто путем временного перераспределения части обязанностей на других сотрудников или оптимизации текущих задач;
- предоставление дополнительного времени для обучения и консультирования с наставником.

#### **Для наставников:**

- поощрение наставников: это может быть как материальное стимулирование (дополнительные выплаты, премии), так и нематериальное (публичное признание заслуг, благодарственные письма, включение в программу развития кадрового резерва), подробнее в п.3.3;
- обучение и методическая поддержка наставников: проведение тренингов по навыкам наставничества, предоставление методических материалов;
- снижение собственной нагрузки или предоставление оплачиваемого времени для выполнения функций наставничества.

Создание такой комплексной инфраструктуры позволит образовательной организации не только успешно интегрировать молодых специалистов, но и способствовать их профессиональному росту, сохранению в профессии и повышению общего качества образовательного процесса.

## 2.5. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии и показатели результативности реализации программы наставничества, программы профессиональной адаптации молодых педагогов в образовательной организации зависят от целевых ориентиров программы, принятой в учреждении. Поскольку каждая образовательная организация имеет свои особенности (ориентиры, закрепленные в программе развития (её аналоге), территориальное расположение, кадровый состав и др.), то обозначить жесткие критерии и показатели результативности и эффективности невозможно. В рамках руководства обозначены некоторые из них.

Напомним, что программа адаптации молодых педагогов в образовательной организации направлена на создание комплексного подхода к управлению адаптацией, включающего планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль<sup>9</sup>. В качестве ориентиров для постановки целей адаптации молодых специалистов в образовательной организации обозначим следующие:

- успешное и быстрое освоение молодым педагогом рабочих процессов и адаптация к корпоративной культуре образовательной организации для продуктивного взаимодействия с коллегами, самостоятельного выполнения обязанностей в соответствии с показателями качества, принятыми в организации;
- профессиональный рост молодого педагога, развитие профессиональных компетенций посредством обеспечения достойного уровня субъективного благополучия, реализации творческого потенциала, необходимых для эффективного осуществления учебно-воспитательного процесса и достижения высоких образовательных результатов обучающихся;
- формирование руководством организации представления о потенциале и возможностях молодого специалиста в кратчайшие сроки для оптимального проектирования индивидуального образовательного маршрута и персонализированной программы наставничества молодого педагога.

Рекомендуем проверять формулировку целей по одной из известных методик. Например, согласно методики SMART, цель должна быть конкретной, ясной и точной (Specific); результат должен быть измеримым – иметь конкретные критерии измерения (Measurable); цель должна быть достижимой, реалистичной и выполнимой в заданных ресурсах и условиях организации (Achievable); цель должна быть актуальной и значимой, соответствовать приоритетам организации, региона, страны (Relevant); для достижения цели должен быть установлен конкретный срок (Time-bound).

Критерии результативности программы – качественные признаки или категории, позволяющие определить, достигла программа поставленных целей или нет. Показатели результативности – конкретные измеряемые величины, выражающие количественно достигнутые результаты. Они служат инструментом измерения конкретных аспектов программы и показывают, насколько точно реализованы поставленные цели.

Критерии эффективности – качественные показатели, которые позволяют оценить экономическую целесообразность затраченных усилий и ресурсов, необходимых для реализации программы. Показатели эффективности – количественные параметры, которые позволяют оценить эффект реализации программы для организации. Например, если организация использует уже

<sup>9</sup> Азиатова Л.К., Сущность, структура и содержание понятия «адаптация молодых специалистов», «система управления», «управление процессом адаптации» // Вестник науки. 2023. №11 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-soderzhanie-ponyatiya-adaptatsiya-molodyh-spetsialistov-sistema-upravleniya-upravlenie-protsessom-adaptatsii> (дата обращения: 07.10.2025)



имеющиеся мероприятия в районе, городе, крае для адаптации молодых специалистов («Школа молодого педагога»), то экономическая эффективность выше, по сравнению с ситуацией, если мероприятие нужно разрабатывать и реализовывать коллективу организации. Например, критерием эффективности программы адаптации молодого специалиста для организации можно считать сокращение начального периода «привыкания», пока тот осваивается и достигает необходимой производительности, что снижает финансовые затраты организации на содержание новичка.

Показатели эффективности с точки зрения организации измеряются в проценте сотрудников, прошедших адаптацию успешно; увеличение процента удержания молодых специалистов в течение первого года работы; в проценте количества наставляемых и количества привлеченных наставников.

Ниже приведены ориентировочные показатели, их важно пересмотреть с точки зрения целевых ориентиров организации.

**Таблица 3. Примеры критериев и показателей результативности программы адаптации молодого педагога в образовательной организации**

Критерий результативности	Показатель результативности
Закрепление молодого педагога в организации	Продолжает работать после программы адаптации, является участником двух проектов
Субъективное благополучие молодого педагога	Совокупность факторов (см. ниже в тексте)
Скорость интеграции в коллектив: положительные отзывы от членов коллектива, включение в выполнение совместных проектов	Вошёл в действующий предметный проект в течение 6 месяцев
Участие в программе наставничества в течение установленного срока	Составлен ИОМ на 1 год, спланирована серия ППН на 6 месяцев
Включение в деятельность профессиональных сообществ внутри организации и во внешнем контуре	Вошёл в программу Ассоциации молодых педагогов. Посещает мероприятия, деятельность в АМП включена в ИОМ
Рост уверенности молодого педагога в собственных профессиональных возможностях и результатах деятельности	Инструменты измерения: контент-анализ высказываний, результаты тестов. Отсутствие тревожности и устойчивое психологическое состояние
Принимает миссию, цели и направления деятельности, нормы и традиции педагогического коллектива образовательной организации	Инструменты: изучены документы, познакомился с книгой новичка. Контент-анализ речевых высказываний, инициативные предложения соответствуют ориентирам организации, включился в проведение мероприятий.
Положительная динамика успеваемости обучающихся	Анализ классного журнала, успеваемости обучающихся
Положительная динамика уровня дисциплины на занятиях	Уменьшение жалоб обучающихся
Продуктивное взаимодействие с обучающимися	Организовано 5 походов за 6 месяцев, получены положительные отзывы обучающихся. Три группы учеников приняли участие в конкурсе под руководством педагога.
Продуктивное взаимодействие с родителями	Положительные отзывы от родителей; проведено 3 встречи для анализа образовательных результатов обучающихся, по результатам которых родители стали активными участниками образовательного процесса. Родители 5 учеников оказали поддержку при выполнении проектных работ своих детей.

Критерий результативности	Показатель результативности
Бесконфликтное, партнёрское сотрудничество с коллегами	Вошёл в программу наставничества, инициативно и уместно включается в организацию мероприятий в организации.
Знание нормативно-правовых документов, инструкций	Использует знание документов в профессиональной деятельности
Включение молодого педагога в организацию и руководство проектной, учебно-исследовательской деятельностью обучающихся	В течение года поддержаны 2 инициативы обучающихся, ими подготовлены 2 работы на районный конкурс. Участвует в заседаниях «Юный исследователь», разработал с наставником программу для начинающих исследователей.
Улучшение образовательных результатов обучающихся во внеучебной деятельности	Количество подготовленных участников к конкурсам, мотивированные участники детско-взрослых общественных объединений
Улучшение качества профессиональной деятельности	Аттестация на квалификационную категорию по занимаемой должности
Сложность решаемых профессиональных задач молодым специалистом	Постановка профессиональных задач, направленных на обеспечение условий для развития уровня понимания, мышления обучающихся
Планирует карьерный рост в организации	Составлен ИОМ, реализуется в течение установленного срока адаптации; демонстрирует удовлетворенность

Субъективное благополучие проявляется в уровне удовлетворенности жизнью и профессией, когда занятие профессиональной деятельностью позволяет реализовать личные жизненные перспективы, связанные с физическим здоровьем, семьёй и увлечениями, поддерживать качество жизни. Критерии субъективного благополучия молодого педагога при прохождении программы адаптации в образовательной организации складываются из комплекса факторов:

- самооценка профессиональной компетентности: уверенность в собственных знаниях и компетенциях; готовность применять полученные знания на практике, основанная на положительной динамике профессиональных и социальных результатов;
- отношения в коллективе: качественное взаимодействие с коллегами и руководством; наличие доброжелательной и поддерживающей атмосферы; результативное участие в мероприятиях организации;
- эмоциональное самочувствие: низкий уровень тревоги и напряжения;
- общий уровень удовлетворенности адаптацией: высокая самооценка успехов, достигнутых в ходе адаптации, полноценное восприятие себя как полноправного члена коллектива;
- позитивное отношение к профессиональной деятельности в будущем: ясное осознание будущих возможностей профессионального роста, устойчивость намерения продолжить карьеру в данной организации, обозначение возможности продвижения благодаря успешным результатам адаптации.

Оценку процесса профессиональной адаптации молодых педагогов, соответствие их компетентности требованиям образовательной организации можно осуществить посредством внутреннего и внешнего аудита, который дает возможность систематически получать информацию о состоянии дел в образовательной организации по различным направлениям деятельности, проводить сравнение между заданным состоянием образовательного процесса, определяемым нормативными документами и реально существующим.

Система контроля должна включать следующее:

1. Оценка знания положений нормативно-правовых, инструктивно-методических документов, локальных актов, в том числе по вопросам реализации ФГОС ОО, введения профессионального стандарта и их исполнение (в форме анкетирования, тестирования, экспресс-опроса).



2. Оценка уровня профессиональной компетентности педагогов с целью оказания им помощи по внесению изменений в собственную профессиональную деятельность в соответствии с современными требованиями (в форме индивидуальных консультаций, консультаций по запросам педагогов).

3. Организация процедуры профессиональной рефлексии для оценки своей деятельности (в форме анализа вместе с педагогом показателей мониторинга развития обучающихся/воспитанников, собственной деятельности, просмотренных мероприятий, планов учебно-воспитательной работы, что позволяет своевременно корректировать педагогический процесс и контролировать его качество).

4. Аудит программно-методического обеспечения образовательной деятельности молодого педагога.

Результатами успешной профессиональной адаптации молодого педагога можно считать следующие факторы:

- закрепление молодого специалиста в образовательной организации/в профессии;
- эффективная коммуникация с членами педагогического коллектива, использование ресурсов организации для решения поставленных профессиональных задач;
- включение начинающего молодого специалиста в проектную и исследовательскую деятельность;
- включение в деятельность профессиональных сообществ внутри организации и во внешнем контуре;
- улучшение личностных и образовательных результатов обучающихся на уроках и во внеурочной деятельности;
- высокие достижения обучающихся в олимпиадах, соревнованиях, конкурсах;
- улучшение качества профессиональной деятельности, аттестация на квалификационную категорию по занимаемой должности, победа в конкурсах профессионального мастерства.

Для оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества рекомендуется использовать частично или полностью модель Дональда Кирпатрика, которая позволяет комплексно оценить эффекты, которые получает образовательная организация от технологий наставничества<sup>10</sup>. Возможность подстраивать модель Кирпатрика под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении, делают модель удобной для использования в любых образовательных организациях. В основе этой модели лежит оценка показателей системы наставничества по четырем характеристикам:

- реакция наставляемого или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого;
- изменения в знаниях и их оценки;
- изменение поведения и способа действий в проблемных ситуациях;
- общая оценка результатов для образовательной организации.

Для оценки эффективности наставнической деятельности можно рекомендовать мониторинг, состоящий из двух этапов.

**Этап 1.** Мониторинг процесса реализации персонализированной программы наставничества молодого специалиста, который оценивает следующие показатели:

- результативность реализации персонализированной программы наставничества и сопутствующие риски;
- эффективность реализации образовательных и культурных проектов совместно с наставляемым;

<sup>10</sup> Письмо Минпросвещения России НАЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ N657 от 21.12.2021 (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»)

- процент обучающихся наставляемого, успешно прошедших ВПР/ОГЭ/ЕГЭ;
- динамику успеваемости обучающихся;
- динамику участия обучающихся в олимпиадах;
- социально-профессиональную активность наставляемого и др.

**Этап 2.** Мониторинг влияния персонализированной программы наставничества на всех ее участников. Результатом успешной реализации персонализированной программы наставничества может быть следующее:

- улучшение образовательных результатов и у наставляемого, и у наставника;
- повышение уровня мотивированности и осознанности наставляемых в вопросах саморазвития и профессионального самообразования;
- степень включенности наставляемого в инновационную деятельность школы;
- качество и темпы адаптации молодого/менее опытного/сменившего место работы специалиста на новом месте работы;
- увеличение числа педагогов, планирующих стать наставниками и наставляемыми в ближайшем будущем.

Для методической копилки наставника приведём пример визуализации результативности движения молодого педагога в процессе прохождения программы адаптации, персонализированной программы наставничества.

Диаграмма «Звезда» (также известная как «звёздчатая диаграмма», «радиальная гистограмма» или «паук-диаграмма») – это визуализация данных, используемая для отображения многомерных измерений одной или нескольких переменных одновременно. Она полезна для сравнения изменений по нескольким критериям сразу. Для того, чтобы построить диаграмму «Звезда» нужно прислушаться к нескольким советам:

Каждая ось соответствует отдельному показателю, оси исходят из центральной точки. Осями могут быть отдельные трудовые действия, на освоение которых направлена персонализированная программа наставничества или направления, которые осваивает наставляемый (воспитательная работа, классное руководство и др.).

Значения каждого показателя наносятся вдоль соответствующей оси. Интерпретация качественной характеристики показателей должна быть приведена в легенде, однозначно понята наставником, наставляемым и куратором. Показатели и их интерпретация зависят от ориентиров, принятых в образовательной организации. Например, могут показывать степень самостоятельности наставляемого при решении задачи.

Соединённые линии образуют фигуру, похожую на звезду или паутину, что позволяет визуально сравнить значения по каждой переменной, а в некоторых случаях предполагать, что возможна корреляция между переменными.

На Рисунке 4 приведен пример диаграммы «Занятие молодого специалиста: изменения в течение первого полугодия». Заполнение диаграммы организуется в зависимости от особенностей реализации программы наставничества. Например, наставник может оценивать критерии через заданные интервалы, наблюдая динамику. Может быть ситуация, когда наставляемому требуется сопоставить самооценку и мнение эксперта.

Пояснение к Диаграмме:

Критерии:

- логичность структуры занятия;
- сложность поставленных задач;
- ответы на вопросы учеников;
- грамотность речи;
- использование технических средств.

Показатели:

0 – не выражен критерий, не проявлен на занятии;

- 1 – педагог использует заготовленный сценарий, не отходит от него, используются стандартные методики;
- 2 – педагог в некоторых случаях способен отойти от сценария;
- 3 – педагог, придерживаясь логики и замысла занятия, способен уместно изменить его ход.

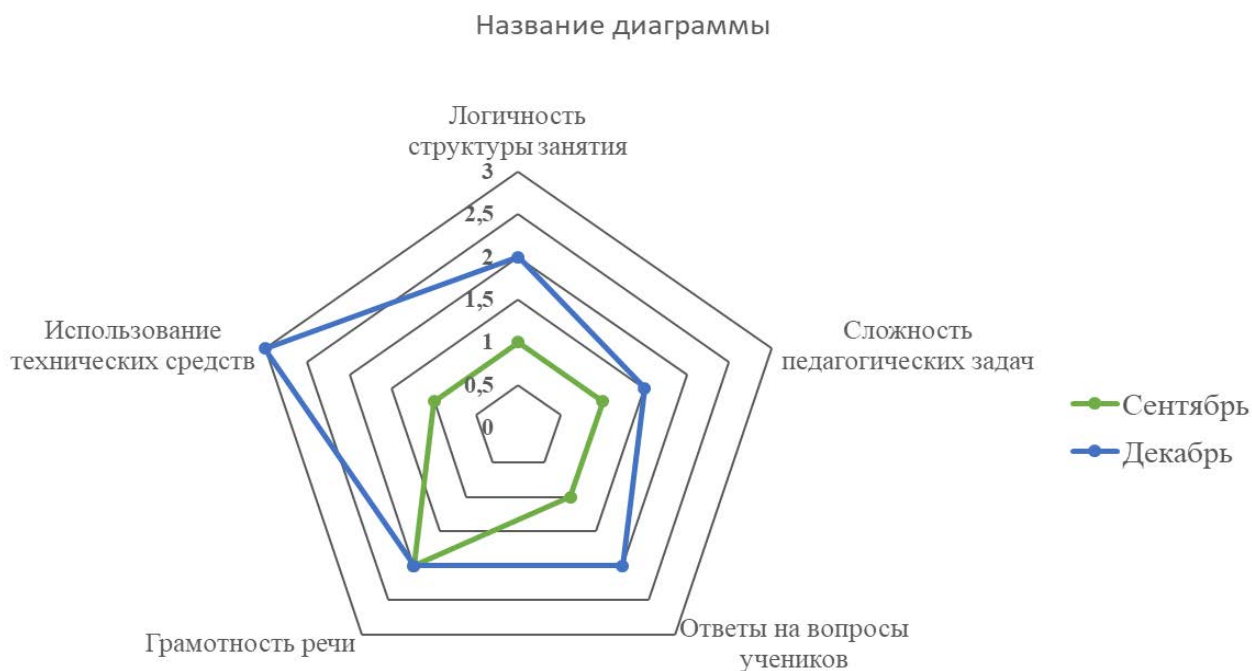


Рисунок 4 – Диаграмма «Звезда». Занятие молодого специалиста: изменения в течение первого полугодия

## 2.6. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ ПЕДАГОГОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

При построении системы (целевой модели) наставничества, направленной на реализацию программ адаптации молодых педагогов в образовательной организации необходимо учитывать нормативно-правовые акты в области образования и трудовых отношений.

- Указ Президента РФ от 25.11.2025 №858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года»;
- Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г.»;
- Распоряжение Правительства РФ от 31.12.2019 № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста»;
- Распоряжение Правительства РФ от 24.06.2022 № 1688-р «Об утверждении концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года»;
- Распоряжение Министерства просвещения РФ от 16.12.2020 № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- Распоряжение Министерства Просвещения РФ от 27.08.2021 № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов

педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана»;

- Письмо Министерства просвещения России и Общероссийского Профсоюза образования от 21 декабря 2021 г. № АЗ-1128/08 «Об учете и использовании в работе методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях»;

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 24.03.2023 №196 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»;

- 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145);

- Приказ министерства образования Красноярского края от 30.11.2020 № 590-11-05;

- Региональная целевая модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования на территории Красноярского края;

- Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог (педагогическая деятельность в сфере начального общего, основного общего, среднего общего образования) (учитель)”» (подготовлен Минтрудом России 31.01.2022).

Организация наставнической деятельности внутри образовательной организации регламентируется следующими локальными нормативными актами и распорядительными документами:

- Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- План мероприятий по реализации наставничества педагогических работников в образовательной организации (дорожная карта);

- Программа наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- Приказ об утверждении Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, дорожной карты и программы наставничества педагогических работников в образовательной организации;

- Приказ о назначении куратора системы наставничества в образовательной организации;

- Приказ о назначении наставников и формировании наставнических пар;

- Персонализированная программа наставничества;

- Соглашение о сотрудничестве с другими организациями для реализации сетевой формы наставничества педагогических работников в муниципальной системе образования.

Локальные нормативно-правовые акты в организации, регламентирующие выплаты за наставническую деятельность:

- Приказ «О внесении изменения в приказ министерства образования и науки Красноярского края от 15.12.2009 № 988 «Об утверждении видов, условий, размера и порядка установления выплат стимулирующего характера, в том числе критериев оценки результативности и качества труда работников краевых государственных бюджетных и казенных учреждений, подведомственных министерству образования Красноярского края»;

- Положение о стимулирующих выплатах работникам образовательной организации;

- Дополнительное соглашение к трудовому договору (о выполнении наставнической деятельности, не входящей в должностные обязанности работника).

Наставничество является дополнительной работой и подлежит оплате (ст. 60.2, ч. 4, 5 ст. 351.8 ТК РФ). Размеры и условия осуществления выплат за наставничество работнику устанавливаются трудовым договором или дополнительным соглашением к трудовому договору в соответствии с действующими у работодателя системами оплаты труда с учетом содержания и (или) объема работы по наставничеству.

В случае поручения работы по наставничеству трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору с работником, которому работодатель поручает работу по наставничеству, должен содержать условие об оплате такой работы с учетом ее содержания и объема, независимо от наличия у работодателя локального нормативного акта, устанавливающего размеры и условия осуществления выплат за наставничество.

Если трудовая функция работника предусматривает выполнение им на постоянной основе (не по поручению работодателя) обязанностей по оказанию помощи новым работникам, в их включении в трудовой процесс, и его заработная плата (статья 129 ТК РФ) формируется с учетом оплаты такой работы, на такого работника требования статьи 351.8 ТК РФ не распространяются.

Частью шестой статьи 351.8 ТК РФ установлено, что работник имеет право досрочно отказаться от осуществления им наставничества, а работодатель – досрочно отменить поручение об осуществлении наставничества, предупредив об этом работника не менее чем за три рабочих дня<sup>11</sup>.

Для решения задач по развитию кадрового потенциала создана единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее – ЕФСНМС), эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования, в том числе и в профессиональной адаптации молодых педагогов, является *система (целевая модель) наставничества педагогических кадров*, которая включает механизмы реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

---

<sup>11</sup> Письмо Федеральной службы по труду и занятости от 2 октября 2025 г. № ТЗ/7300-6-1 “Об установлении оплаты работы по наставничеству, а также отказе работника от осуществления наставничества и сроке предупреждения об отказе”).

# 3.

## РЕСУРСЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

### 3.1. РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ НАСТАВНИКОВ, КУРАТОРОВ И КООРДИНАТОРОВ

Обучение в системе наставничества является мерой поддержки в процессе внедрения и развития наставничества в регионе, а также предметом взаимодействия образовательных организаций между организациями разного типа. В Красноярском крае на курсах повышения квалификации, реализуемых Региональным центром наставничества, встречаются представители из системы дошкольного, общего, среднеспециального, дополнительного образования.

Наставники и кураторы организаций должны регулярно проходить обучение по дополнительным профессиональным программам, включенным в региональный перечень дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации) по наставничеству. Успешное прохождение программ повышения квалификации служит одним из пунктов для присвоения квалификации «педагог-наставник» в сфере образования.

Деятельность Регионального центра наставничества позволяет при реализации программ обучения и подготовки наставников знакомить участников с базовыми принципами организации наставнической деятельности и с методиками и технологиями реализации практик наставничества в регионе.

Содержание программ зависит от целевой аудитории. Программы включают процессуальный компонент реализации наставничества в организации и знакомство со спецификой деятельности наставника (социальная, профессиональная и тьюторская виды поддержки наставляемых).

Социальная поддержка заключается в адаптации наставляемого в новой ситуации (например, знакомство с укладом, ключевыми позициями и правилами корпоративной культуры). Тьюторская поддержка направлена на ориентацию и навигацию в ресурсах, обнаружение личных способностей для преодоления сложившегося затруднения в ситуации. Результат тьюторской поддержки – повышение уровня самостоятельности, самоопределения, самоорганизации (Self skills) наставляемого.

Профессиональный компонент связан с передачей профессиональных знаний и приёмов работы непосредственно от наставника наставляемому. Наставник организует условия для тренировки профессиональных умений и приобретения опыта наставляемым.

Содержание обучения для наставников состоит из двух частей: вариативной и инвариантной. Вариативная часть связана с освоением современных технологий на производстве. Инвариантная часть направлена на освоение содержания наставничества как психолого-педагогической деятельности (тьюторский и социальный компоненты).

Инвариантная часть базового уровня подготовки наставника включает сведения о методологии наставничества; нормативно-правовую базу наставнической деятельности; базовые техники в работе наставника (техники коммуникации, установления доверительных отношений, рефлексия – наблюдение, анализ); элементы и циклы практики наставничества; решение кейсов в рамках организации.

Инвариантная часть для кураторов в организации включает сведения о методологии наставничества и нормативно-правовую базу, которая позволит разработать программу наставничества и закрепить статус работников, занимающихся деятельностью наставника, разработать меры поощрения и поддержки в организации; специфику индивидуально-образовательного маршрута наставника, включающего планирование повышения квалификации и работы с восстановительными практиками; оформление авторских приемов работы наставника для тиражирования и участия в конкурсах.

На региональном уровне при разработке программ повышения квалификации для наставников особое внимание уделяется разделам программ, которые направлены на освоение психологических инструментов адаптации на рабочем месте, формирование профессиональных компетенций и приёмов организации самоанализа и рефлексии.

При выборе программ повышения квалификации для кураторов от организации рекомендуется рассматривать циклы профессионального развития сотрудников с использованием различных форм наставничества. Это будет способствовать повышению производительности труда, достижению стратегических целей и формированию коллектива.

Сопровождение молодого педагога посредством программы наставничества в организации является ключевой темой для методического сопровождения наставников. На курсах рассматриваются персонализированные программы наставничества, направленные на сопровождение преодоления конкретного затруднения молодым специалистом.

Задачи программ повышения квалификации для координаторов направлены на анализ ситуации в районе, определение вызовов, которые могут быть преодолены с помощью наставничества; разработку инструментов, советов, организационно-управленческих способов, которые помогут координаторам «на местах».

## **3.2. КРАЕВОЙ КОНКУРС «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА» ДЛЯ УСИЛЕНИЯ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В Красноярском крае с 2022 года проводится краевой конкурс «Лучшие практики наставничества» (далее Конкурс), направленный на развитие системы наставничества и распространение лучших практик в образовательных организациях. За 4 года было представлено более 300 практик. Наиболее многочисленной является номинация, направленная на сопровождение молодых и вновь прибывших специалистов.

Конкурс позволяет командам образовательных организаций оформить результаты деятельности в области наставничества по разным направлениям, в соответствии с разделами программы наставничества в организации и номинациями конкурса. Заявка на Конкурс, критерии оценивания позволяют систематизировать данные о реализованной практике и сделать следующий шаг – внести изменения в Положение о наставничестве в образовательной организации.

Презентация практики наставничества в номинации сопровождения молодых педагогов, участие от организации команды «Куратор + Наставники + Наставляемые» позволяет наставляемым стать причастными к корпоративной культуре организации, увидеть перспективы роста, значимость профессионального и личного вклада членов коллектива в деятельность учреждения.

Цель Конкурса – развитие краевой системы наставничества, повышение социального статуса и поддержка деятельности наставников, распространение наставнических практик. Конкурс способствует признанию роли наставника в профессиональном становлении молодых

специалистов, развитию кадрового потенциала и духовно-нравственному воспитанию подрастающего поколения.

К участию приглашаются образовательные организации дошкольного, общего, дополнительного образования детей и среднего профессионального образования, расположенные на территории Красноярского края. Главное условие – наставнические практики (программы) должны быть реализованы не менее 1 года и завершены.

Участие в конкурсе открывает перед командами наставничества образовательных организаций широкие возможности для профессионального совершенствования. В процессе подготовки и участия в конкурсе команды получают квалифицированную оценку деятельности, знакомятся с опытом коллег, совершенствуют методические компетенции.

В рамках подготовки участникам предоставляется всесторонняя поддержка. Методисты Регионального центра наставничества оказывают методическое сопровождение при подготовке материалов, консультативную помощь в оформлении заявки. В рамках конкурсных мероприятий участники получают возможность презентации собственного опыта и экспертную оценку представленных материалов. Важным элементом является получение конструктивной обратной связи от профессионального сообщества.

Номинации конкурса изменяются в соответствии с ведущими вызовами образования. В 2025 году номинации были следующие:

- Практики наставничества для закрепления молодых специалистов и непрерывного профессионального развития педагогов.
- Практики наставничества в подготовке кадров.
- Практики наставничества для профессионального выбора и самоопределения обучающихся.
- Практики наставничества для социализации и личностного развития обучающихся с особыми образовательными потребностями.
- Практики наставничества для повышения образовательных и личностных результатов детей и молодежи.

Участие в конкурсе для наставников, оформление и презентации практики позволит сделать шаг к оформлению материалов для аттестации на квалификационную категорию «педагог – наставник».

Познакомиться с практиками по сопровождению молодых специалистов на разных уровнях образования в Красноярском крае можно в Сборниках материалов краевого конкурса «Лучшие практики наставничества» с 2022 по 2024 год.

Сборники материалов краевого конкурса «Лучшие  
практики наставничества» 2022–2024 гг.



### **3.3. МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ НАСТАВНИЧЕСТВА В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ**

Разработка программ адаптации молодых специалистов в образовательной организации является трудоёмкой задачей для всего коллектива. Наиболее близким для молодых педагогов



оказывается сообщество кураторов и наставников. Для наставников, кураторов и координаторов в Красноярском крае разворачивается деятельность Регионального центра наставничества.

Поддержкой для участников организации практик наставничества по сопровождению молодых педагогов в Красноярском крае предлагаются адресные консультации команд куратора и наставников организации для того, чтобы разработать программу наставничества в организации. Действуют тематические методические вебинары один раз в месяц, на которых участники могут познакомиться с методическими средствами, узнать актуальные новости в области наставничества.

Для коллективов СПО разворачиваются проектные семинары, на которых обсуждается роль и позиция наставников как в образовательной организации, так и на производстве. Особой темой на них является введение молодых педагогов и молодых наставников на производстве в деятельность по работе со студентами.

Для кураторов, координаторов и наставников по завершению года проводится «Слёт наставников-лидеров». Инициатива и участие в разработке ключевых направлений наставничества в регионе является почётным для наставников-лидеров.

Условием развития наставничества в регионе является создание благоприятной социальной среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, формируется отношение причастности к большому и значимому делу, где наставнику отводится важная роль. Этому способствуют меры поддержки как со стороны правительства субъекта РФ, министерства образования региона, так и Регионального центра наставничества:

- грантовая поддержка проектов наставничества;
- публикация результатов научно-исследовательской деятельности в области наставничества;
- подготовка нормативно-правовых актов, программ, сопровождающих процесс наставничества на региональном уровне и уровне организации;
- организация и проведение конкурсов для презентации и тиражирования лучших программ и практик наставничества в регионе;
- финансирование регионального конкурса «Лучшие практики наставничества», Форума «ПРОнаставничество», Слёта наставников-лидеров, методических семинаров для кураторов и наставников;
- формирование базы успешных наставнических практик и финансирование стажировочных площадок;
- выделение квот на обучение наставников за счет бюджетных средств, средств целевых программ и внебюджетных источников;
- материальные меры поддержки наставников и организаций, внедряющих наставничество за счет бюджетных средств, средств целевых программ и внебюджетных источников;
- финансирование регулярного мониторинга наставничества за счет бюджетных средств, средств целевых программ и внебюджетных источников;
- упрощение межведомственного взаимодействия при подготовке мероприятий, ориентированных на обмен опытом между участниками системы наставничества в регионе;
- содействие межрегиональным контактам, а также участие руководителей всех уровней в программах наставничества.

Особого внимания требуют материальные и нематериальные меры поддержки наставников и проектов наставничества на муниципальном и региональном уровнях.

Примерами нематериальных мер поддержки могут выступать следующие:

- привлечение мнений лидеров в СМИ и социальных сетях для популяризации наставничества и результатов, которые могут быть получены благодаря наставничеству;
- поддержка активности сообщества в мессенджерах, информационного канала в социальных сетях, направленных на популяризацию наставничества;

- выдвижение на нематериальное поощрение за личный вклад в выполнение производственных задач и эффективную наставническую деятельность (награды Российской Федерации за педагогическую деятельность, которые включают государственные почетные звания, такие как «Народный учитель РФ» и «Заслуженный учитель РФ»; ведомственные награды Министерства просвещения, например, нагрудные знаки, медали и почетные грамоты, в том числе за наставническую деятельность, например, знак отличия «За наставничество» и нагрудный знак «Почетный наставник», а также поощрение ценным подарком, объявление благодарности на уровне организации, муниципалитета, министерства образования субъекта РФ);
- выдвижение в кадровый резерв для назначения вышестоящей должности или включение в муниципальную и региональную базу наставников;
- наличие информации о наставничестве на сайтах организаций, реализующих программы;
- обобщение успешных практик наставничества, публикации в сборниках, журналах, альманахах, СМИ;
- разработка и поддержка региональной базы наставников на уровне ведомства, организации; обеспечение актуального состояния личного кабинета наставника в базе наставников;
- присвоение квалификационной категории «педагог-наставник»;
- поддержка инициатив наставников, ориентированных на улучшение условий практики наставничества.

К материальным мерам поддержки наставничества можно отнести следующие:

- выплаты наставникам за наставническую деятельность;
- ежемесячные выплаты за квалификационную категорию «педагог-наставник»;
- софинансирование участия в региональных и федеральных конкурсах, конференциях, форумах, съездах, направленных на развитие и популяризацию наставничества;
- получение дополнительных дней к отпуску;
- оплата наставникам курсов повышения квалификации, программ психологической поддержки, стажировок и командировочных расходов;
- предоставление социальных льгот для наставников и членов их семей.

При использовании материальных мер поддержки наставников соответствующие изменения вносятся в локальные нормативные акты (положение об оплате труда, положение о системе наставничества, правила внутреннего трудового распорядка и др.) и распорядительные акты (приказы, распоряжения) организации, регламентирующие порядок оплаты труда и материального поощрения работников.

Перечисленные меры поддержки могут рассматриваться образовательной организацией как ресурс внутреннего и внешнего контуров при организации наставничества молодых педагогов Красноярского края. Меры поддержки могут осуществляться как образовательной организацией, где работает наставник, так и на базе других предприятий, организаций и фондов, за счет федеральных и региональных средств, других источников финансирования. Распространенной практикой является их коллаборация и создание совместных мер поддержки. Организация, где работает наставник, выступает инициатором.

**Деятельность** – процесс (процессы) активного взаимодействия субъекта с объектом, во время которого субъект удовлетворяет какие-либо свои потребности, достигает цели. Деятельностью можно назвать любую активность человека, которой он сам придает некоторый смысл. Деятельность характеризует сознательную сторону личности человека.

**Индивидуальный образовательный маршрут наставляемого (ИОМ)** – это долгосрочная (4–5 лет) образовательная программа профессионального самосовершенствования педагогического работника в рамках дополнительного профессионального образования, реализуемая на основе мотивированного выбора образовательных альтернатив. ИОМ педагога должен быть рассчитан не на простой прирост знаний, умений, навыков, компетенций, а на осмысление своего личностного потенциала, мотивацию к непрерывному профессиональному развитию.

**Куратор** – ответственное лицо в организации, участвующее в разработке и координировании программы наставничества в организации. Роль куратора осуществляет лицо, которое является специалистом управления кадрами в организации или включено в цикл управления кадрами организацией.

**Методическое объединение (совет) наставников образовательной организации** – общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательной организации в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества.

**Молодой педагог** (молодой специалист) – это начинающий педагог, который только начинает профессиональную деятельность в системе образования. К таким педагогам относятся выпускники педагогических колледжей, институтов, университетов, а также педагоги, проработавшие до 5 лет. Статус «Молодой специалист» присваивается новому педагогу сохраняется за ним 3 года Работодатели определяют критерии для присвоения этого статуса, например: возраст до 35 лет, наличие начального, среднего или высшего образования, устройство на работу сразу после получения диплома.

**Наставляемый** – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные социальные, личные и профессиональные задачи при исполнении должностных обязанностей, приобретает новый опыт, совершенствует умения и компетенции, добивается предсказуемых результатов профессиональной деятельности, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения.

**Наставник** – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и способный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого. Требования к наставнику определяются содержанием программы наставничества и категорией наставляемого.

**Наставничество** – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

**Педагогическая система** – совокупность таких взаимосвязанных компонентов, как цели образования, субъекты педагогического процесса (педагог и учащиеся), содержание образования (общая, базовая и профессиональная культура), методы и формы педагогического процесса и материальная база (средства).

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

**Практики наставничества в организации** – механизм изменений в жизни наставляемого и/или в организации в целом, основанный на цикле наставничества и направленный на достижение запланированных устойчивых позитивных изменений, происходящих за счёт реализации этого механизма в организации, реализация программы наставничества.

**Предметность** – способность педагога понимать целостность (системное видение предмета) преподаваемого учебного курса как условие профессионального развития молодого педагога;

**Программа наставничества** – комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимодействия, взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

**Профессиональная адаптация** – активный, целенаправленный и многоуровневый процесс освоения профессиональной деятельности, интеграции специалиста в педагогический коллектив и формирования его профессиональной субъектности, направленный на достижение соответствия между возможностями, потребностями молодого педагога и требованиями образовательной организации.

**Профессиональная адаптация молодого специалиста** – активный, целенаправленный и многоуровневый процесс освоения профессиональной деятельности, интеграции специалиста в педагогический коллектив и формирования его профессиональной субъектности, направленный на достижение соответствия между возможностями, потребностями молодого педагога и требованиями образовательной организации.

**Рефлексивность** – способность педагога размышлять о себе в профессии. Рефлексия позволяет педагогу перевести ситуацию из проблемной в задачу деятельности педагога. Рефлексия стимулирует исследовательский, творческий процесс, выводит педагога на новые задачи осознанной профессиональной деятельности, позволяет осознавать свои затруднения, находить способы работы с ними. Способом становления рефлексивной позиции наставляемого является техника «рефлексивного зеркала».

**Система** – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

**Субъектность** – способность человека быть стратегом своей деятельности, ставить и корректировать цели, осознавать мотивы, самостоятельно выстраивать действия и оценивать их соответствие задуманному, выстраивать планы жизни. Субъектность выступает условием для профессионального развития педагога. Субъектность включает инициативу, самостоятельность – способность педагога создать собственные опоры для деятельности. Субъектность проявляется в преодолении препятствий в профессиональной деятельности, активном поиске явных/спорных проблем достижения поставленных целей.

**Тьютор ЦНППМ ПР** (Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников) – штатный или внештатный сотрудник Центра, оказывает методическую помощь при разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов с учетом выявленных дефицитов профессиональных компетенций педагогического работника, обеспечивает содержательное адресное сопровождение образовательного процесса, работает во взаимосвязи с кураторами реализации персонализированных программ наставничества.

**Форма наставничества** – способ реализации программы наставничества через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной обстоятельствами ролевой ситуации, определяемой основной профессиональной деятельностью и позицией участников.

**«Усиление сильного»** – принцип работы наставника с наставляемым, выражающийся в опоре на предметные знания, профессиональные умения и компетенции наставляемого.

## Приложение 1.

### СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ МОЛОДОГО ПЕДАГОГА

ФИО наставника, должность:

ФИО наставляемого, должность:

#### Описание проблемы:

*например, молодой педагог не владеет навыками самоанализа урока и рефлексии собственной профессиональной деятельности.*

#### Цель наставничества:

*освоение способов проведения самоанализа уроков посредством прогностической рефлексии для осознанного изменения педагогических действий в учебно-воспитательном процессе.*

#### Задачи наставничества:

1. Познакомить наставляемого с разными видами самоанализа организации учебной деятельности на уроках, принятых в культуре школы; совместно разработать критерии для анализа урока.
2. Составить образец/шаблон самоанализа урока.
3. Составить план-график и организовать взаимопосещение уроков для наставнической пары, с последующим самоанализом и рефлексией пробных действий.
4. Закрепить навык проведения самоанализа урока и рефлексии профессиональной деятельности в формате открытого урока для коллег.
5. Проводить регулярный мониторинг формирования навыка рефлексивного анализа профессиональных действий и показателей организации учебного процесса.

**Форма наставничества:** педагог - педагог

**Режим работы:** онлайн, очный, смешанный

Направление наставнической деятельности с молодым педагогом может охватывать разные аспекты профессиональной деятельности. В персонализированную программу наставничества могут быть включены от одного до трех направлений, которые представлены в таблице ниже.

Наставник совместно с наставляемым, опираясь на выявленные в «Квалификационном профиле» профессиональные дефициты и ресурсы наставляемого, договариваются о целях взаимодействия и желаемых результатах профессионального развития, над которыми они будут работать. В соответствии с поставленной целью определяются задачи, которые позволят достичь запланированных результатов, составляется план мероприятий (взаимодействия наставника и наставляемого). В плане указывается направление наставнической деятельности, проблема (профессиональный дефицит), на устранение которой направлена ППН, конкретные действия наставника и наставляемого, промежуточные и планируемые результаты, обозначаются сроки реализации программы и расписание встреч.

Таблица 4. План мероприятий (взаимодействия наставника и наставляемого)

Описание проблемы (или) достоинства	Деятельность наставника	Деятельность наставляемого	Сроки реализации	Промежуточные и планируемые результаты	Расписание встреч
Направление наставнической деятельности 1. Социализация					
1.1. Неумение выстраивать эффективную коммуникацию с коллегами в новом коллективе	1. Знакомит с корпоративной культурой ООО и членами педагогического коллектива. 2. Привлекает молодого педагога в работу различных профессиональных сообществ.	1. Изучает трудовой договор, устав ООО, должностные инструкции, организационную структуру, коллектив. 2. Осваивает нормы делового этикета, иерархию взаимоотношений внутри педагогического коллектива ООО.	3 месяца	Сокращение сроков адаптации в новом коллективе, лояльность к корпоративным правилам и нормам, умение решать затруднения в межличностных отношениях, подбирать эффективный способ коммуникации, позиция равноправного члена коллектива. Включение в деятельность профессиональных сообществ.	Конкретные даты и время
1.2. Неумение выстраивать эффективную коммуникацию с родителями обучающихся					
1.3. Неумение выстраивать эффективную коммуникацию с коллективом обучающихся					
1.4. Трудности в организации собственной деятельности и планировании деятельности учеников					
Направление наставнической деятельности 2. Научно-теоретическое					
2.1. Затруднения в практическом применении системно-деятельностного подхода на уроках					

Описание проблемы (или) достоинства	Деятельность наставника	Деятельность наставляемого	Сроки реализации	Промежуточные и планируемые результаты	Расписание встреч
2..2. Затруднения в организации проектной и исследовательской деятельности обучающихся.					
...					
Направления наставнической деятельности 3. Нормативно- правовое обеспечение образовательной деятельности					
3.1. Не учитывает в работе региональные нормативно-правовые документы, и локальные акты учреждения, регламентирующие образовательную деятельность. Требования ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ к результатам обучения.	<p>1. Консультация по ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ и локальным актам в ОУ.</p> <p>2. Анализ заключения ПМПк и рекомендаций по разработке адаптированной рабочей программы</p> <p>3. Знакомство со структурной представлений и оказание помощи в подготовке представления ребенка с ОВЗ на заседании школьного психолого-медико-педагогического консилиума (ПМПк)</p> <p>4. Знакомит со структурной заключения и оказывает помощь в подготовке заключения на районную психолого-медико-педагогическую комиссию (ПМПк)</p> <p>5. Знакомит с методами и приемами обучения обучающихся определенной нозологической группы и применением их в инклюзивном обучении.</p>	<p>1. Изучение ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ (по всем нозологиям)</p> <p>2. Знакомство с локальными актами ОУ по обучению лиц с ОВЗ и заключениями ПМПк.</p> <p>3. На основании рекомендаций ПМПк разработка адаптированных рабочих программ по предметам</p> <p>3. На основании анализа результатов образовательной деятельности обучающегося с ОВЗ на уроке оформление представлений для школьного ПМПк.</p> <p>4. Проводит педагогическую диагностику обучающегося с ОВЗ и оформляет педагогическую характеристику по заданной структуре для районной ПМПк.</p> <p>5. Планирует и проводит уроки, составляет технологическую карту в соответствии с требованиями ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ с использованием специальных методов и приемов обучения, адекватных потребностям обучающихся.</p>	9 месяцев	<p>1. Разработка адаптированных рабочих программ с учетом требований к структуре (положение о рабочей программе по предмету) и рекомендаций ПМПк.</p> <p>2. Подготовка и проведение уроков в соответствии с требованиями ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ в соответствии с требованиями ФГОС НОО обучающихся с ОВЗ с использованием специальных методов и приемов обучения, адекватных образовательным потребностям обучающихся.</p> <p>Учёт рекомендаций ПМПк</p> <p>3. Владеет навыками оформления документов на ПМПк и ПМПк.</p> <p>4. Взаимодействует со специалистами сопровождения (логопедом, дефектологом, тьютором, психологом) в учреждении, формулирует запрос на коррекционную работу.</p>	



Описание проблемы (или) достоинства	Деятельность наставника	Деятельность наставляемого	Сроки реализации	Промежуточные и планируемые результаты	Расписание встреч
3.2. ...					
Направление наставнической деятельности 4. Предметно-профессиональное					
4.1. Владение предметными знаниями и умениями в области преподаваемой дисциплины.					
...					
Направление наставнической деятельности 5. Психолого-педагогическое (ориентированное на обучающихся и их родителей)					
5.1 Организация дифференцированного обучения с учетом психо-возрастных и психо-физических особенностей обучающихся.					
5.2. ...					
Направление наставнической деятельности 6. Методическое (содержание образования, методики и технологии обучения)					
6.1. Разработка дидактических материалов, методических пособий по предмету/дисциплине					
6.2. Владение специальными методами и приемами обучения лиц с ОВЗ					
6.3. Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению.					
Направление наставнической деятельности 7. ИКТ-компетенции					
7.1 Использование дистанционных образовательных технологий и электронных образовательных ресурсов на уроках и внеурочной деятельности					
...					

Описание проблемы (или) достоинства	Деятельность наставника	Деятельность наставляемого	Сроки реализации	Промежуточные и планируемые результаты	Расписание встреч
Направление наставнической деятельности 8. Цифровизация образования					
8.1 Применение электронных и цифровых образовательных ресурсов в учебно-воспитательном процессе.					
...					
Направление наставнической деятельности 9. Внеурочная и воспитательная деятельность					
9.1 Способы и приемы мотивации обучающихся на внеурочных занятиях					
9.2. Разработка программ внеурочной деятельности в начальной школе					
9.3. Разработка контрольно-оценочных средств для мониторинга образовательных результатов обучающихся во внеурочной деятельности.					
...					
Направление наставнической деятельности 10. Здоровьесбережение обучающихся					
10.1. Применение здоровьесберегающих технологий на уроках и во внеурочной деятельности.					
...					

*Приложение 2.*  
**КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ПЕДАГОГА**

Квалификационный профиль разрабатывается совместно наставником и наставляемым на основании Профстандарта (в случае его отсутствия ЕКТС), должностных инструкций, ФГОС разного уровня профессионального образования (для студентов, проходящих программу практической подготовки в образовательной организации). На основании выявленных профессиональных дефицитов наставническая пара разрабатывает **персонализированную программу наставничества**. Критерии оценки профессиональной деятельности в квалификационном профиле также могут использоваться для оценки динамики развития профессиональных компетенций наставляемого в ходе реализации программы наставничества.

Примеры трудовых действий педагога:

ТД.1.1. Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы

ТД.1.2. Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования

ТД.1.3. Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды

ТД.1.4. Планирование и проведение учебных занятий

ТД.1.5. Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению

ТД.1.6. Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися

ТД.1.7. Формирование универсальных учебных действий

ТД.1.8. Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (далее - ИКТ)

ТД.1.9. Формирование мотивации к обучению

ТД.1.10. Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей

Уровень сформированности трудового действия (операции) обозначается баллами:

0 баллов ставится, если действие не демонстрируется;

1 балл ставится, если действие демонстрируется эпизодически, выполняется с ошибками;

2 балла ставится, если действие явно демонстрируется в ходе наблюдения, выполняется безошибочно.

**Пример Квалификационного профиля педагога общеобразовательной организации  
(школы, гимназии, лицея)**

НАСТАВЛЯЕМЫЙ

---

ФИО, должность, место работы

НАСТАВНИК

---

ФИО, должность, место работы

ДАТА \_\_\_\_\_

ЦЕЛЬ \_\_\_\_\_

Трудовое действие	Трудовые операции, составляющие трудовое действие	Уровень сформированности трудового действия
Планирует уроки/ занятия	Определяет тему урока/ занятия в соответствии с рабочей программой (календарно-тематическим планом).	
	Формулирует цели урока/ занятия в соответствии с темой.	
	Формулирует задачи урока/ занятия (образовательную, развивающую, воспитательную) в соответствии с целью.	
	Соотносит планируемые результаты (предметные, метапредметные и личностные) с задачами урока/ занятия.	
	Определяет тип урока/ занятия.	
	Выделяет этапы в соответствии с типом урока/ занятия и время, отводимое на каждый этап.	
	Проектирует деятельность, обеспечивающую достижение обучающимися планируемых результатов урока/ занятия.	
	Планирует задания, подбирает учебный материал для обучающихся с особыми образовательными потребностями (при наличии таких обучающихся).	
	Предусматривает разные формы учебной деятельности (фронтальные, групповые, парные, индивидуальные).	
	Планирует формы контроля/ самоконтроля и оценки/ самооценки/ деятельности обучающихся.	
	Планирует рефлексию как отдельный этап урока/ занятия.	
	Соблюдает нормы письменной речи (орфографическая и пунктуационная грамотность); в конспекте отсутствуют предметные ошибки.	
Проводит уроки/ занятия	Демонстрирует свободное владение предметным содержанием урока/ занятия, понятийным аппаратом учебного предмета.	
	Соблюдает нормы устной речи (правильность, точность, логичность, чистота, коммуникативная целесообразность).	
	Взаимодействует с обучающимися на этапе целеполагания (совместная постановка задач, планирование результатов, определение последовательности действий, выбор содержания или способа выполнения задания).	
	Организует взаимодействие обучающихся между собой и с учителем.	
	Включает в образовательный процесс обучающихся с особыми образовательными потребностями.	
	Фиксирует затруднения в учебных действиях обучающихся.	
	Оказывает помощь при возникновении затруднений или по запросу обучающихся.	
	Четко инструктирует по выполнению заданий в ходе урока/ занятия.	
	Вовлекает обучающихся в активную деятельность, использует приемы мотивации и поддержания интереса.	
	Организует чередование форм работы (фронтальной, групповой, парной, индивидуальной).	
	Организует контроль/ самоконтроль и оценку/ самооценку/ деятельности обучающихся	
	Совместно с обучающимися подводит итоги, анализирует достижение поставленных задач и планируемых результатов.	
	Соблюдает временные рамки урока.	
	Владеет ИКТ-компетентностями.	
	Разрешает конфликтные ситуации в случае их возникновения.	
	Соблюдает санитарные нормы и правила безопасности.	

Трудовое действие	Трудовые операции, составляющие трудовое действие	Уровень сформированности трудового действия
Организация и осуществление контроля учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися	Использует контрольно-измерительные материалы, позволяющие оценивать предметные умения обучающихся	
	Использует контрольно-измерительные материалы, позволяющие оценивать метапредметные умения обучающихся	
	Разрабатывает контрольно-измерительные материалы, позволяющие оценивать предметные, метапредметные умения и оценивать личностные достижения обучающихся	
	Оценивает работу обучающихся совместно с обучающимися, определяет критерии для оценки их работ	
Выполняет самоанализ урока/ занятия	Определяет достигнутые результаты урока/ занятия. Выделяет основания, по которым можно судить о достижении планируемых результатов.	
	Определяет степень вовлеченности обучающихся в урок/ занятие.	
	Выделяет методы обучения, использованные на уроке/ занятии, определяет их целесообразность.	
	Планирует последующие действия для совершенствования собственного практического опыта. Корректировка методов и подходов для улучшения качества обучения.	

### Пример Квалификационного профиля педагога дошкольного образовательного учреждения

НАСТАВЛЯЕМЫЙ

ФИО, должность, место работы

НАСТАВНИК

ФИО, должность, место работы

ДАТА

ЦЕЛЬ

Трудовое действие	Трудовые операции, составляющие трудовое действие	Сформированность трудового действия
Планирование воспитательно-образовательной деятельности (НОД)	Формулирует задачи (образовательные, развивающие, воспитательные) в соответствии с целью занятия и темой примерного тематического планирования.	
	Подбирает содержание в соответствии с целью и задачами занятия.	
	Демонстрирует правильность письменной речи (орфографическая и пунктуационная, стилистическая грамотность).	
	Планирует этапы занятия (подготовительный, основной, завершающий) с учетом времени и типом занятия (или в соответствии с используемой технологией).	
	Предусматривает не менее трех форм организации воспитательно - образовательной деятельности.	

Трудовое действие	Трудовые операции, составляющие трудовое действие	Сформированность трудового действия
Планирование воспитательно-образовательной деятельности (НОД)	Планирует задания по уровню сложности.	
	Планирует задания с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников.	
	Подбирает материалы и оборудование для себя и воспитанников в соответствии с заданиями.	
	Планирует формы деятельности, раскрывающие возможности для детской инициативы.	
	Планирует проведение анализа (рефлексии с воспитанниками).	
Проведение НОД	Демонстрирует грамотное владение речью, деликатно корректирует речевые ошибки воспитанников.	
	Поддерживает детскую инициативу и самостоятельность.	
	Поддерживает развивающий диалог.	
	Уместно применяет средства обучения, ИКТ.	
	Дает возможность воспитанникам выбрать задания разного уровня.	
	Придерживается запланированных этапов занятия.	
	Вовлекает воспитанников в разные активности.	
	Проводит рефлексию каждого этапа в конце занятия.	
Самоанализ НОД	Определяет степень вовлеченности воспитанников в организованные на занятии виды деятельности.	
	Определяет (не)достижение планируемых результатов занятия. Выделяет основания, по которым можно судить о достижении планируемых результатов.	
	Планирует дальнейшие действия (свои цели и задачи).	

### Пример Квалификационного профиля педагога среднего профессионального образования

НАСТАВЛЯЕМЫЙ

\_\_\_\_\_  
ФИО, должность, место работы

НАСТАВНИК

\_\_\_\_\_  
ФИО, должность, место работы

ДАТА \_\_\_\_\_

ЦЕЛЬ \_\_\_\_\_

Трудовое действие	Трудовые операции, составляющие трудовое действие	Сформированность трудового действия
Планирование занятия	Планирует и конкретизирует результаты занятия (в соответствии с ОК, ПК и ЛР) с учетом содержания занятия, фиксирует цель занятия.	
	Выделяет этапы занятия и отводимое на них время в соответствии с типом занятия и используемой технологией.	
	Проектирует деятельность, обеспечивающую достижение обучающимися планируемых результатов занятия (ОК, ПК и ЛР).	
	Планирует приемы поддержания мотивации, дисциплины.	
	Планирует формы контроля, самоконтроля и критерии оценки, взаимооценки, самооценки деятельности обучающихся.	
	Учитывает при выборе заданий, форм контроля и оценки различный уровень усвоения материала обучающимися.	
Проведение занятия	Организует мотивационно-целевой этап (тема; цели; ОК, ЛР и ПК, которые должны быть достигнуты в ходе занятия; проводит при необходимости инструктаж по ТБ).	
	Выявляет у обучающихся имеющиеся знания и степень подготовленности к занятию.	
	Регулирует время на выполнение заданий обучающимися.	
	Демонстрирует свободное владение предметным содержанием.	
	Вовлекает обучающихся в активную деятельность, использует приемы мотивации и поддержания интереса и дисциплины.	
	Соблюдает временные рамки занятия.	
	Совместно с обучающимися выявляет наиболее успешные действия при выполнении заданий на каждом этапе занятия.	
	Совместно с обучающимися выявляет проблемы при выполнении заданий на каждом этапе занятия.	
	Совместно с обучающимися определяет способы решения проблем.	
Оценивание результатов освоения профессиональных навыков	Оценивает уровень усвоения теоретического материала и действий, необходимых для выполнения задания.	
	Показывает последовательность выполнения задания.	
	Совместно с обучающимися оценивает подготовку инструмента для проведения занятия, соблюдение порядка проведения занятия, соблюдение правил ТБ.	
	Привлекает более успешных обучающихся к контролю самостоятельного выполнения задания, оказанию помощи сокурсникам при необходимости.	
Оценка деятельности обучающихся	Поясняет критерии оценки, взаимооценки, самооценки деятельности обучающихся.	
	Использует материалы для организации обучающимися самооценки и взаимооценки.	
	Совместно с обучающимися подводит итоги, анализирует достижение поставленных задач и запланированных результатов.	
Самоанализ занятия	Определяет степень вовлеченности обучающихся на занятии.	
	Определяет (не)достижение планируемых результатов занятия. Выделяет основания, по которым можно судить о достижении планируемых результатов.	
	Планирует дальнейшие действия (свои цели и задачи).	



*Приложение 3.*

**КАРТА НАБЛЮДЕНИЯ «ОЦЕНИВАНИЕ ВНЕУРОЧНОГО ЗАНЯТИЯ»**

Оценка динамики формирования профессиональных компетенций предполагает регулярный мониторинг различных видов деятельности. В лист наблюдения можно положить трудовые операции, представленные в квалификационном профиле молодого специалиста. На основании совместного рефлексивного анализа, организованного наставником, у наставляемого формируется рефлексивная позиция по отношению к собственному профессиональному развитию.

**Карта наблюдения «Оценивание внеурочного занятия»**

Задача для наблюдателя (наставника): оценка разработки и проведения педагогом внеурочного занятия с элементами конструирования.

Фокус наблюдения:

Аспект	Критерии	Баллы	Балл педагога	Комментарии наставника
О	Соблюдение правил (соответствие выданному заданию)	1		
О	Соблюдение санитарных норм и правил безопасности, соответствующих профессии	1		
О	Знание примерных программ внеурочной деятельности для начального общего образования	2		
О	Знание и учет возрастных особенностей обучающихся младшего школьного возраста	2		
О	Умение организовать различные виды деятельности обучающихся	1		
О	Самостоятельность деятельности обучающихся	1		
О	Формулировка цели и планируемых результатов	1		
О	Демонстрирует элементы современных технологий организации внеурочной деятельности	1		
О	Вовлекает обучающихся в организацию занятия	1		
О	Эффективное применение оборудования и материалов	1		
О	Целесообразность и обоснованность использования конструирования в ходе занятия	1		
О	Наличие инструкции (алгоритма) по выполнению элементов конструирования	1		
О	Культура речи	1		
О	Оригинальность методических приемов	1		
О	Атмосфера занятия (эмоциональный комфорт, уважение личного достоинства учеников)	1		
О	Достижение поставленных целей и задач	1		
S	Аккуратность	0,5		
S	Творческий подход	0,5		
S	Эмоциональность	0,5		
S	Общее впечатление	0,5		
	Максимальное количество баллов	20		

О – объективный аспект

S – субъективный аспект

*Приложение 4.*  
**КАРТА НАБЛЮДЕНИЯ «ОЦЕНИВАНИЕ ФРАГМЕНТА УРОКА»**

Цель наблюдения: оценка подготовки и проведения педагогом фрагмента урока (этап открытия нового знания) в начальных классах по одному из учебных предметов.

Фокус наблюдения:

Аспект	Критерии	Баллы	Балл педагога	Комментарии наставника
О	Соблюдение правил (соответствие выданному заданию)	1		
О	Соблюдение санитарных норм и правил безопасности, соответствующих профессии	0,5		
О	Соответствие учебного содержания теме и целям урока	1		
О	Соответствие уровня сложности материала, его объема и способа изложения возрастным и индивидуальным особенностям обучающихся	1		
О	Формулировка цели и задач урока	1		
О	Результаты урока соотнесены с поставленными целями	1		
О	Владеет понятийным аппаратом, подбирает фактический и иллюстративный материал с точки зрения научности	1		
О	Мотивирует обучающихся к учебной деятельности	1		
О	Фиксирует индивидуальное затруднение в учебном действии	1		
О	Вовлекает обучающихся в процесс постановки целей и задач учебной деятельности	1		
О	Вовлекает обучающихся в организацию урока (через определение последовательности действий на уроке)	1		
О	Демонстрирует элементы современных технологий обучения (в том числе ИКТ)	1		
О	Организует чередование форм работы (фронтальной, индивидуальной, парной и групповой)	1		
О	Большинство обучающихся демонстрируют усвоение новых знаний, правильно отвечая на вопросы учителя	1		
О	Большинство обучающихся демонстрируют сформированность умений применять усвоенные знания при выполнении учебных заданий на новый материал (первичных умений на первом уроке по теме)	1		
О	Использует различные формы оценивания (в том числе самооценивание)	1		
О	Воспитательный потенциал урока	1		
О	Атмосфера урока (эмоциональный комфорт, уважение личного достоинства обучающихся)	1		
S	Аккуратность	0,5		
S	Индивидуальный стиль педагогической деятельности	0,5		
S	Оригинальность урока	0,5		
S	Эмоциональность	0,5		
S	Общее впечатление	0,5		
Максимальное количество баллов		20		

О – объективный аспект

S – субъективный аспект

## ОРГАНИЗАЦИЯ ХОДА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

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

Работа в каждой паре включает следующие этапы:

- встречу-знакомство;
- пробную рабочую встречу;
- встречу-планирование;
- комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;
- итоговую встречу.

### 1. Первая встреча-знакомство.

*Участники:* куратор, наставник, наставляемый.

*Роль куратора:* организация, наблюдение, представление участников.

*Время:* 30–40 минут.

*Представление наставника.*

Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных и слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

Рекомендуемые пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт.
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
- Что мне важно увидеть в наставляемом?

*Представление наставляемого*

Наставляемый не обязан «понравиться» наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику, в каком направлении необходимо вести работу в будущем.

Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему мне хочется принять участие в программе?
- Над какими вопросами (проблемами) я хотел бы поработать?
- Что мне важно увидеть в наставнике?

*Взаимный интерес*

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т. д.).

*Закрепление договоренностей*

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, сообщает о сроках программы, а также о важности ответственной позиции, доверия и вовлеченности в программу наставничества.

Отдельно проговариваются и закрепляются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений);
- необходимости честной и открытой коммуникации;
- личных границ взаимодействия;
- обмена контактами.

Необходимо, чтобы участники проговорили, что они готовы работать друг с другом. Подобная договоренность может быть закреплена с помощью документа, содержащего следующие пункты:

- обязательства по соблюдению взаимных договоренностей;
- права и обязанности сторон;
- регулярность встреч;
- обязательство о неразглашении личной информации о психологических и иных проблемах участников программы.

*Результаты знакомства:* наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

## **2. Пробная рабочая встреча.**

*Участники:* наставник, наставляемый.

*Роль куратора:* после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений.

*Время:* по желанию участников до одного часа.

*Решение конкретной задачи.*

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы и проверить комфортность взаимодействия на практике. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи (теста), разработка квалификационного профиля. Совместное посещение мероприятия. Работу над крупным проектом для первой встречи лучше не использовать, так как ее задача – проверка условий работы.

*Рефлексия.*

По окончании встречи наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору. Возможно заполнение специального дневника в онлайн-режиме, что упростит куратору задачу по анализу и контролю хода программы наставничества. Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат встреч является комфортным, отрефлексировать свои отношения.

*Рекомендуемые пункты для заполнения:*

- Что получилось?
- Что понравилось?
- Благодаря чему стало возможно достичь результата?
- Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

*Результаты пробной рабочей встречи:* наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, что подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат, готовы к созданию долгосрочного плана реализации программы наставничества.

## **3. Планирование основного процесса работы.**

*Участники:* наставник, наставляемый, куратор.

*Роль куратора:* представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

*Время:* 1–1,5 часа.

*Желания и ресурсы.*

Вместе с куратором пара или группа обсуждает и по итогу формулирует цели на ближайший период работы. Куратор может предложить участникам программы нижеследующую

структуру, которая облегчит процесс перевода «мечты» наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены в рамках программы наставничества.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос «Что я хочу, чтобы у меня было?» и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений. После того как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица.

- Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?
- Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?
- Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?
- Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
- Желание.

#### *Цели и результаты*

После того как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

1. Цель № 1 \_\_\_\_\_
2. Желаемый результат (как вы видите конечную цель).
3. Конкретные действия и шаги, направленные на реализацию получения максимального результата деятельности;
4. Сроки;
5. Показатель эффективности (по каким результатам конкретной можно будет оценить, что вы движетесь к цели?);
6. Отметки о выполнении поставленной цели;

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о постепенном движении к цели.

Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары, а также для оценки деятельности самого наставника и результатов программы наставничества.

*Результаты встречи-планирования:* поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч в рамках программы наставничества.

Процедура завершения взаимодействия между наставниками и наставляемыми.

*Участники:* наставник, наставляемый, куратор.

*Роль куратора:* организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях, принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или о его завершении.

*Время:* 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, если сроки отличаются от заявленных в образовательной организации. Совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

- Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
- Каких результатов вы достигли?
- Чему вы научились друг у друга?
- Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели.

- Как вы изменились?
- Что вы поняли про себя в процессе общения?
- Чем запомнилось взаимодействие?
- Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
- Хотели бы вы стать наставником или продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками анкеты и поздравляет с завершением программы наставничества. Если участники обоюдно выражают желание продолжить общение в рамках будущих программ наставничества, куратор фиксирует это в результатах и в базах наставников и наставляемых, если участники выражают желание продолжить взаимодействие вне программы, куратор также фиксирует это в результатах.

После этого куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших пар и их наставников и просит пару подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет включен, если позволяют результаты, в базу успешных наставнических практик, опубликован на сайте организации, представлен на краевой конкурс «Лучшие наставнические практики».

*Результаты этапа:* наставническая пара достигла необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения пары и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

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.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

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

Результатом этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары.

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.

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 взаимодействия:

- 1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т. д.);
- 2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т. п.).

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы. Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую следующие пункты:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения;
- обсуждение положительного опыта участия в программе наставничества;
- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы было достаточно времени на подготовку;
- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);
- обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения взаимодействия.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

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. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок, в течение которого куратор обязательно присутствует на встречах и собирает обратную связь от обоих участников.

#### **4. Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации.**

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

*Задачи встречи:* провести групповую рефлекску, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников.

#### **5. 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.

В жюри финального мероприятия могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и организаций региона, представители коллективов образовательных организаций региона, администрация муниципалитета.

По результатам голосования жюри, а также представленных достижений выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.



На мероприятие могут быть приглашены представители следующих целевых аудиторий:

- сотрудники образовательной организации;
- выпускники образовательной организации;
- друзья и близкие наставляемых;
- представители предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представители социальных партнеров образовательной организации;
- специалисты и волонтеры, участвовавшие в организации программы;
- представители бизнес-сообщества и некоммерческих организаций региона;
- представители других образовательных организаций региона;
- представители региональных средств массовой информации;
- представители органов власти.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Наставляемым подобная форма поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории.

Подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития.

На сайте образовательной организации рекомендуется создать раздел «Наставничество», где по мере появления публиковать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний-партнёров.

*Результаты этапа:* достигнуты цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников и наставляемых.

Приложение 6.

**ОПРОСНИК ДЛЯ МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ  
ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА (ДО НАЧАЛА РАБОТЫ)**

**Форма «учитель – учитель»**

Форма наставничества «учитель – учитель» предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

**Анкета наставляемого**

**1.** Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

**2.** Если да, то где? \_\_\_\_\_

*Инструкция*

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низкий балл, а 10 – самый высокий.

**3.** Ожидаемая эффективность программы наставничества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**4.** Ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**5.** Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**6.** Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**7.** Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и проведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8.** Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9.** Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**10.** Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11.** Насколько Вам важно ощущение поддержки наставника?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**12.** Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**13.** Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

---

**14.** Что особенно ценно для Вас в программе?

---

**15.** Как часто Вы ожидаете проведение мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?

Очень часто

Часто

Редко 1–2 раза

Никогда

**16.** Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

### Анкета наставника

**1.** Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

**2.** Если да, то где? \_\_\_\_\_

#### Инструкция

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

**3.** Ожидаемая эффективность программы наставничества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**4.** Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**5.** Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**6.** Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**7.** Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8.** Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9.** Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**10.** Ожидаемая включенность наставляемого в процесс

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**11.** Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**12.** Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

---

**13.** Что особенно ценно для Вас в программе?

---

**14.** Как часто Вы собираетесь проводить мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

Очень часто

Часто

Редко 1–2 раза

Никогда

**15.** Рады ли Вы участвовать в программе наставничества? [да/нет]

## ОПРОСНИК ДЛЯ МОНИТОРИНГА ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА (ОКОНЧАНИЕ РАБОТЫ).

### Форма «учитель – учитель»

Форма наставничества «учитель – учитель» предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

### Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

### Инструкция

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, с должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и проведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Качество передачи Вам необходимых практических навыков

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Качество программы профессиональной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Ощущение поддержки наставника

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**13.** Что Вы ожидали от программы и своей роли?

---

**14.** Насколько оправдались Ваши ожидания?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**15.** Что особенно ценно для Вас было в программе?

---

**16.** Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

---

**17.** Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?  
Очень часто

Очень часто

Часто

Редко 1–2 раза

Никогда

**18.** Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

**19.** Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

**20.** Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]

**21.** Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]

**22.** После общения с наставником почувствовали ли Вы прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала? [да/нет]

**23.** Заметили ли Вы рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных Вам классах? [да/нет]

**24.** Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]

**25.** Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

#### Анкета наставника

**1.** Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

**2.** Если да, то где? \_\_\_\_\_

#### Инструкция

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Качество программы профессиональной адаптации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Включенность наставляемого в процесс

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

---

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

---

15. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

---

16. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?

Очень часто

Часто

Редко 1-2 раза

Никогда

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]



- 19.** Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [\[да/нет\]](#)
- 20.** Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [\[да/нет\]](#)
- 21.** Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [\[да/нет\]](#)
- 22.** Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [\[да/нет\]](#)