Краевое государственное автономное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования «Честь и слава Красноярья».

Методическое пособие для руководителей и педагогов учреждений системы кадетского и женского гимназического образования

Красноярского края

**Наставничество: как организовать и оформить по новым правилам**

г. Красноярск, 2025

**Наставничество: как организовать и оформить по новым правилам**

**1.Зачем организовывать наставничество**

В последнее время законодатель стал больше внимания уделять вопросам наставничества: в 2023-м проводили год наставника, в 2024-м ввели [квалификационную категорию «педагог-наставник»](https://1obraz.ru/group?groupId=13730352&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfasfpfat6&pubAlias=mcfr-edu.vip), в 2025-м — правила доплаты за наставничество. Из этого видно, что развитие наставничества среди работников, в том числе педагогов, — часть государственной политики в сфере образования, труда и экономики.

Минпросвещения и Профсоюз отмечают, что наставничество — эффективный инструмент профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования ([Методические рекомендации](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00LU62M3&pubAlias=mcfr-edu.vip), направленные [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip)). Однако потенциал наставничества можно применять и по отношению к другим должностям — административным, вспомогательным и т. д.

[Наставничество](https://1obraz.ru/group?groupId=31638781&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfaseo4rdp&pubAlias=mcfr-edu.vip) дает возможность:

- обеспечить профессиональное становление молодых специалистов;

- помочь работникам адаптироваться в коллективе и качественно исполнять должностные обязанности, совершенствоваться в этом;

- спланировать дополнительное профессиональное образование педагогов.

Наставничество пригодится, чтобы быстрее познакомить новых работников с организацией и тонкостями работы, получить от них планируемые результаты. Дополнительным эффектом станет снижение текучки кадров, ведь комфортная рабочая среда повышает лояльность сотрудников.

**2. Какие документы по наставничеству оформить**

Законодатель не определяет, какие локальные акты надо принять, чтобы организовать систему наставничества. Ориентируйтесь на [Методические рекомендации](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00LU62M3&pubAlias=mcfr-edu.vip), направленные [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip). Если проанализировать требования этих рекомендаций и [норм трудового права](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00M7Q2N5&pubAlias=mcfr-edu.vip), то все локальные документы можно поделить на две группы: [организационные](https://1obraz.ru/group?groupId=129296950&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfask9stsc&pubAlias=mcfr-edu.vip) и [трудовые](https://1obraz.ru/group?groupId=129296950&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfaso6tl07&pubAlias=mcfr-edu.vip).

### 3. **Организационные документы**

Организационные документы помогут оформить систему наставничества — закрепить ее правила, участников, процедуру. Минпросвещения предлагает принять приказ, положение о системе наставничества и дорожную карту по ее реализации, программу наставничества (п. 1.2.2, 3.1 Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip)). В 2020 году создана региональная целевая модель наставничества, утвержденная приказом министерства образования Красноярского края от 30.11.2020 № 590-11-05.

В январе 2022 года по решению министерства образования Красноярского края на базе КГБПОУ «Красноярский педагогический колледж № 1 им. М. Горького» создан Региональный центр наставничества (в качестве структурного подразделения колледжа).

Основной целью регионального центра является обеспечение внедрения федеральной целевой модели наставничества, региональной целевой модели наставничества, утвержденной приказом министерства образования Красноярского края от 30.11.2020 № 590-11-05, в образовательные организации региона.

**4. Приказ**

Приказ понадобится, чтобы внедрить систему наставничества и назначить ответственного, который будет мониторить результаты — промежуточные и итоговые.

Ответственным удобно назначить специалиста по кадрам или заместителя руководителя — он должен взаимодействовать с работниками, независимо от их должности и места в структуре соподчинения.

Поручите ответственному разрабатывать программы наставничества, контролировать их реализацию, оценивать результаты, подбирать пары «наставник — наставляемый», обеспечивать взаимодействие между сотрудниками.

В приказе также можно указать наставников, закрепить за ними пару или группы наставляемых. Все это оформляют единым приказом или отдельными — как вам удобно.

При желании воспользуйтесь готовым образцом.

*Краевое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

***ПРИКАЗ***

|  |  |
| --- | --- |
| *\_\_\_\_\_\_\_\_.2025* | *№ 121* |

*г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

***О внедрении целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_\_\_\_\_ и назначении куратора***

*Во исполнение распоряжения Минпросвещения от 25.12.2019 № Р-145, Приказа № 590-11-05 от 30.11.2020 министерства образования Красноярского края «О внедрении Региональной целевой модели наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность в целях повышения эффективности воспитательной и образовательной деятельности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*ПРИКАЗЫВАЮ:*

*1. Внедрить целевую модель наставничества в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ в период с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.2025 по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.2026 с возможностью пролонгации сроков реализации программ наставничества.*

*2. Назначить куратором внедрения целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ заместителя директора по УВР \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*3. Куратору внедрения целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.*

*- составить базу наставников и наставляемых в срок до \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 – по образцам, приведенным в приложениях 3 и 4 к настоящему приказу;*

*- организовать обучение наставников;*

*- составлять и корректировать программы наставничества в процессе их реализации – в соответствии с положением о наставничестве \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;*

*- контролировать реализацию программ наставничества;*

*- решать организационные вопросы, возникающие в процессе реализации программ наставничества, в том числе вопросы материально-технического обеспечения, взаимодействия работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, привлечения сторонних специалистов, организаций-партнеров и т. д.;*

*- мониторить эффективность реализации программ наставничества – в соответствии с графиком программы наставничества, по итогам составлять справки (раз в полгода);*

*- докладывать о результатах реализации программ наставничества каждое полугодие;*

*- анализировать обратную связь от участников программы.*

*4. Утвердить дорожную карту внедрения целевой модели наставничества согласно приложению 1 к настоящему приказу.*

*5. Утвердить положение о наставничестве \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ согласно приложению 2 к настоящему приказу.*

*6. Секретарю \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ознакомить под подпись работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ с настоящим приказом в срок до \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.2025.*

*7. Контроль исполнения настоящего приказа оставляю за собой.*

*Приложение 1 к приказу  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*от \_\_\_\_\_\_\_2025 № \_\_\_\_\_*

***Дорожная карта внедрения целевой модели наставничества в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Мероприятие*** | ***Сроки*** | ***Ответственные*** |
| *Информирование педагогического сообщества образовательной организации о реализации программы наставничества* | *До* |  |
| *Информирование родительского сообщества о планируемой реализации программы наставничества* | *До* | *Классные руководители* |
| *Встреча с сообществом выпускников и/или представителями региональных организаций и предприятий с целью информирования о реализации программы наставничества* | *До* | *Куратор* |
| *Встреча с обучающимися образовательной организации с информированием о реализуемой программе наставничества* | *До  В течение года* | *Классные руководители* |
| *Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества* | *Куратор* |
| *Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых от третьих лиц: классный руководитель, психолог, соцпедагог, родители. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от законных представителей несовершеннолетних участников* | *В течение года* | *Куратор* |
| *Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных. Формирование базы наставляемых* | *В течение года* | *Куратор* |
| *Выбор моделей и форм наставничества, реализуемых в рамках текущей программы наставничества* | *До* | *Куратор* |
| *Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников* | *По программе наставничества* | *Куратор* |
| *Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных* | *До \_\_\_\_ В течение года* | *Куратор* |
| *Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. Формирование базы наставников* |
| *Оценка участников-наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников* | *По программе наставничества* | *Куратор* |
| *Проведение собеседования с наставниками (в некоторых случаях с привлечением психолога)* |
| *Поиск экспертов и материалов для проведения обучения наставников* | *До \_\_\_\_\_\_\_ В течение года* | *Куратор* |
| *Обучение наставников* | *По программе наставничества* | *Куратор* |
| *Организация групповой встречи наставников и наставляемых* |
| *Проведение анкетирования на предмет предпочитаемого наставника/наставляемого после завершения групповой встречи* |
| *Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары* |
| *Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп приказом руководителя образовательной организации* | *До \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_* | *Куратор* |
| *Реализация программы наставничества* | *В течение года* | *Куратор Наставник* |
| *Регулярные встречи наставника и наставляемого* | *По программе наставничества* | *Наставник* |
| *Сроки сбора обратной связи от участников программы наставничества* | *По программе наставничества* | *Куратор* |
| *Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого* |
| *Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых* |
| *Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества* |
| *Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников* |  | *Куратор* |
| *Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества* | *В течение года* | *Куратор* |
| *Оценка участников по заданным параметрам, проведение второго, заключающего этапа мониторинга влияния программ на всех участников* | *По программе наставничества* | *Куратор* |
| *Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы* |
| *Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайтах образовательной организации и организаций-партнеров* |  | *Куратор* |
| *Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых* |
|  |  |  |

*Приложение 2 к приказу  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*от \_\_\_\_\_\_.2025 № \_\_\_\_*

***Положение о наставничестве \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*<…>*

*Приложение 3 к приказу  
\_\_\_\_\_\_от \_\_\_\_\_.2025 № \_\_\_*

***Форма базы наставляемых***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *ФИО настав ляемого* | *Контакты* | *Г. р. настав ляемого* | *Основ ной запрос настав ляемого* | *Дата вхож дения в прогр амму* | *ФИО наста вника* | *Форма настав ничества* | *Место работы/учебы наста вника* | *Дата завер шения програм мы* | *Резуль таты програм мы* | *Ссылка на кейс/отзыв настав ляемого* | *Отметка о прохож дении програм мы* |
| *1* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *2* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Приложение 4 к приказу  
\_\_\_\_\_\_\_от \_\_\_\_\_.2025 № \_\_\_\_\_*

***Форма базы наставников***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№* | *ФИО наставника* | *Контакты* | *Место работы/учебы наставника* | *Основные компетенции наставника* | *Важные достижения наставника* | *Интересы наставника* | *Желаемый возраст наставляемых* | *Ресурс временина прог. наставничества* | *Дата вхождения в программу* | *ФИО наставляемого* | *Форма наставничества* | *Место работы/учебы наставляемого* | *Дата завершения программы* | *Результаты программы* | *Ссылка на кейс/отзыв наставника* |
| *1* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *2* |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**5. Положение**

Общую процедуру и правила наставничества удобно установить в локальном акте — например, положении. Укажите в нем порядок назначения наставников и их взаимодействия с работниками. Опишите содержание программы наставничества, требования к ее оформлению. Добавьте в положение образцы документов, которые должны оформлять наставники и наставляемые, например, по итогам отчетных период.

При желании воспользуйтесь образцом.

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

|  |  |
| --- | --- |
| *СОГЛАСОВАНО Собранием работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (протокол от \_\_\_\_\_\_ №\_\_\_)* | *УТВЕРЖДЕНО приказом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *от \_\_\_\_\_\_\_\_.2025 № \_\_\_\_\_\_* |

***Положение о наставничестве работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

***1. Общие положения***

*1.1. Настоящее положение о наставничестве работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (далее – Положение) регламентирует порядок организации наставнической деятельности среди работников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (далее – организация, образовательная организация), в том числе правила разработки и реализации программ наставничества, ее мониторинга.*

*1.2. Положение разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», законодательством РФ и Красноярского края в сфере образования, локальными нормативными актами образовательной организации.*

*1.3. В Положении используются следующие понятия:*

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

*Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками.*

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

*Наставляемый – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».*

*Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.*

*Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.*

***2. Цели и задачи наставничества***

*2.1. Целью внедрения наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессионального развития работников организации.*

*2.2. Задачи внедрения наставничества:*

*- улучшение показателей организации в образовательной, воспитательной, социокультурной и спортивной сферах;*

*- создание психологически комфортной среды для адаптации, развития и повышения квалификации работников, увеличение числа закрепившихся в профессии кадров;*

*- обеспечение способов эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности организации;*

*- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.*

***3. Порядок организации наставничества***

*3.1. Наставляемые определяются путем выявления конкретных проблем у обучающихся и работников, которые можно решить с помощью наставничества.*

*3.2. Наставники подбираются из числа работников организации и приглашенных специалистов из наиболее подготовленных, обладающих высокими профессиональными и моральными качествами, проявляющих способности к воспитательной работе и пользующихся авторитетом в коллективе.*

*3.3. Наставничество устанавливается продолжительностью от одного месяца до одного года в зависимости от его задач и запроса наставляемого.*

*3.4. Наставничество может быть индивидуальным (направленное на одного наставляемого) и (или) коллективным (когда наставничество распространяется на группу наставляемых).*

*3.5. Назначение наставника осуществляется на добровольной основе с обязательным письменным согласием лица, назначаемого наставником, (в том числе в виде подписания дополнительного соглашения к трудовому договору о выполнении дополнительной работы по наставничеству) и лица, в отношении которого осуществляется наставничество.*

*3.6. Срок наставничества может быть продлен в случае временной нетрудоспособности, командировки или иного продолжительного отсутствия по уважительным причинам наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество, по другим веским причинам.*

*3.7. Наставничество прекращается до истечения установленного срока в случае неисполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, обязанностей, предусмотренных настоящим положением, или по решению руководителя организации.*

*3.8. Результатами эффективного наставничества считаются:*

*- улучшение показателей организации: образовательных, спортивных, культурных;*

*- развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала;*

*- улучшение психологического климата образовательной организации, создание психологически комфортной и плодотворной среды развития работников;*

*- привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ образовательной организации;*

*- уменьшение текучести кадров образовательной организации.*

*3.9. В целях поощрения наставника за осуществление наставничества предусматривается:*

*- объявление благодарности, награждение почетной грамотой;*

*- материальные поощрения в соответствии с локальными нормативными актами образовательной организации.*

***4. Руководство наставничеством***

*4.1. Внедрение и реализация наставничества возлагаются на ответственного за функционирование системы наставничества работников – куратора, который назначается распорядительным актом руководителя образовательной организации.*

*4.2. Куратор осуществляет следующие функции:*

*- ведение и корректировку баз наставников и наставляемых;*

*- организацию обучения наставников;*

*- контроль реализации программ наставничества, в том числе в виде мониторинга;*

*- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации наставничества;*

*- получение и анализ обратной связи от участников программы.*

*4.3. Куратор уполномочен:*

*- определять кандидатуру наставника и наставляемого;*

*- определять число лиц, в отношении которых наставник одновременно осуществляет наставничество;*

*- определять срок наставничества (реализации программы наставничества);*

*- осуществлять контроль деятельности наставника и деятельности наставляемого, вносить необходимые изменения и дополнения в процесс работы по наставничеству, программу наставничества;*

*- вносить предложения о замене наставника;*

*- вносить предложения о поощрении наставника;*

*- обеспечивать своевременное представление надлежаще оформленных документов по итогам наставничества.*

***5. Права и обязанности наставника***

*5.1. Наставник имеет право:*

*- вносить предложения ответственному за функционирование системы наставничества работников или руководителю структурного подразделения, в котором работает наставляемый, о создании условий для совместной работы;*

*- требовать от наставляемого, выполнения указаний по вопросам, связанным с его деятельностью и реализацией программы наставничества;*

*- осуществлять контроль деятельности наставляемого в форме личной проверки выполнения заданий, поручений и качества выполненной работы;*

*- обращаться с заявлением к руководителю образовательной организации с просьбой о сложении с него обязанностей наставника конкретного лица, в отношении которого осуществляется наставничество.*

*5.2. Наставник обязан:*

*- составить и реализовывать программу наставничества;*

*- руководствоваться требованиями законодательства РФ и локальных нормативных актов организации при осуществлении наставнической деятельности;*

*- способствовать формированию у наставляемого высоких профессиональных и морально-психологических качеств;*

*- оказывать содействие наставляемому в исполнении его обязанностей, ознакомлении с основными направлениями деятельности, полномочиями и основами корпоративной культуры;*

*- оказывать содействие наставляемому в изучении законодательства РФ и локальных нормативных актов организации, регламентирующих исполнение должностных обязанностей наставляемого;*

*- способствовать освоению наставляемым практических приемов и способов качественного выполнения своих обязанностей, устранению допущенных ошибок;*

*- передавать наставляемому накопленный опыт профессионального мастерства, обучать наиболее рациональным приемам, передовым и безопасным методам работы;*

*- привлекать к участию в общественной жизни коллектива образовательной организации;*

*- способствовать формированию у наставляемого дисциплинированности и исполнительности, нацеленности на результативную работу, рост производительности труда, проявлению требовательности в вопросах соблюдения норм профессиональной этики;*

*- докладывать ответственному о процессе адаптации наставляемого, его достижениях, результатах реализации программы развития.*

***6. Права и обязанности наставляемого***

*6.1. Наставляемый имеет право:*

*- обращаться к наставнику за помощью по вопросам, связанным с реализацией программы наставничества;*

*- вносить предложения по корректировке программы наставничества;*

*- обращаться к ответственному с ходатайством о замене наставника.*

*6.2. Наставляемый обязан:*

*- выполнять мероприятия программы наставничества в установленные сроки;*

*- выполнять указания и рекомендации наставника по исполнению обязанностей при реализации программы наставничества;*

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

*- устранять совместно с наставником допущенные ошибки;*

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

*- обучаться наиболее рациональным приемам и передовым методам работы;*

*- участвовать в общественной жизни коллектива образовательной организации.*

***7. Разработка программы наставничества***

*7.1. Программа наставничества (далее – программа) разрабатывается наставником или куратором, другим работником, назначенным руководителем образовательной организации, в соответствии с Положением, локальными нормативными актами организации и запросом наставляемого.*

*7.2. Программа носит срочный характер, срок ее реализации определяется запросами потенциальных наставляемых в данный период с возможностью пролонгации при необходимости. Программа может корректироваться наставником и ответственным при обязательном согласовании с участниками исходя из специфики ситуации.*

*7.3. Программа должна определять наиболее оптимальные и эффективные для удовлетворения выявленных у потенциальных наставляемых запросов формы, методы и приемы организации наставничества, учитывая имеющиеся у образовательной организации ресурсы.*

*7.4. Структура программы должна соответствовать таблице, приведенной ниже.*

***Структура программы***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***№п/п*** | ***Элементы программы*** | ***Содержание элементов программы*** |
| ***1*** | *Пояснительная записка* | *Цель и задачи программы наставничества в соответствии с выявленным запросом наставляемого* |
| ***2*** | *План-график реализации программы* | *Таблица с мероприятиями и сроками реализации программы, ответственными, описанием итогового или контрольного события, результата* |
| ***3*** | *Мониторинг эффективности реализации программы* | *Описание содержания, этапов и сроков мониторинга и ответственных за его проведение* |
| ***4*** | *Приложение* | *Анкеты, опросники, справки, иные материалы, необходимые для реализации программы* |

7.5. Программа утверждается ответственным за функционирование системы наставничества работников после согласования с руководителем организации.

**8. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества**

8.1. Мониторинг реализации программы наставничества состоит из двух основных этапов:

1) оценка качества процесса реализации программы наставничества;

2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста наставляемых.

8.2. Мониторинг реализации программы наставничества осуществляется на основе анкетирования и опросов участников программы в соответствии с графиком, установленным программой.

8.3. В целях обеспечения открытости реализации модели наставничества на сайте образовательной организации размещается и своевременно обновляется следующая информация:

- реестр наставников;

- мини-портфолио наставников;

- перечень социальных партнеров, участвующих в реализации программы наставничества;

- анонсы мероприятий, проводимых в рамках внедрения целевой модели наставничества, и др.

**9. Порядок прекращения наставничества**

9.1. Наставничество завершается по истечении срока, на который оно было установлено.

9.2. Работник имеет право досрочно отказаться от наставничества, а работодатель — досрочно его отменить, предупредив об этом другую сторону не менее чем за три рабочих дня. Для этого наставник подает заявление, а работодатель вручает ему уведомление о прекращении наставничества. Досрочное прекращение наставничества работодатель оформляет приказом, с которым знакомит наставника и наставляемого под подпись.

**6. Дорожная карта**

Дорожная карта понадобится, чтобы систематизировать мероприятия по реализации программ наставничества. Минпросвещения рекомендует включить в документ:

- сроки реализации этапов программ наставничества;

- мероприятия по информированию работников и родителей о реализации программ наставничества;

- мероприятия по привлечению наставников к реализации программ наставничества.

Удобно оформить карту в виде [таблицы](https://1obraz.ru/group?groupId=92923144&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfasub4uym&pubAlias=mcfr-edu.vip) — так она будет представлять «маршрут» действий наставника. Это облегчит и контроль исполнения.

При желании воспользуйтесь [готовым образцом](https://1obraz.ru/group?groupId=92923144&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfasub4uym&pubAlias=mcfr-edu.vip). См. образец в тексте приказа.

**7. Программа наставничества**

Программа наставничества — комплекс мероприятий по организации взаимоотношений наставника и наставляемого для получения ожидаемых результатов. Законодатель не установил, в какой форме ее составлять, поэтому оформите, как сочтете нужным.

Содержание программы можно закрепить в [положении о наставничестве](https://1obraz.ru/group?groupId=92922995&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfas6pzpif&pubAlias=mcfr-edu.vip). Там же предусмотрите, что ответственный или наставник при необходимости вправе корректировать программу во время реализации.

Чаще всего программа представляет собой набор документов, который включает планы-графики мероприятий по наставничеству, отчетные справки, анкеты и опросники, мини-портфолио участников и пр. Рекомендуем также добавить в состав [карту индивидуального сопровождения работника](https://1obraz.ru/group?groupId=11455411&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfas07nty9&pubAlias=mcfr-edu.vip). В ней отражены ключевые моменты: характеристика затруднений наставляемого, перечень действий, произведенных с наставляемым, их результаты и итоговые выводы по достижению целей наставничества. Воспользуйтесь [примером карты](https://1obraz.ru/group?groupId=11455411&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfas07nty9&pubAlias=mcfr-edu.vip).

**Карта индивидуального сопровождения работника**

**1. Общие сведения о педагоге**

|  |  |
| --- | --- |
| Ф. И. О. педагога |  |
| Преподаваемый предмет |  |
| Общий педагогический стаж |  |
| Стаж работы в образовательной организации |  |
| Классы |  |
| Общие сведения об аттестации |  |
| Общие сведения о повышении квалификации |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Решение о сопровождении принято | « |  | » |  | 20 | 25 | года |
| Индивидуальное сопровождение ведет |  | | | | | | |
| В организации сопровождения принимают участие |  | | | | | | |
| Примечания: - |  | | | | | | |

**2. Мотивация индивидуального сопровождения.**

|  |  |
| --- | --- |
| **2.1. Общий характер затруднений (проблем), испытываемых учителем:** | |
| общепедагогические |  |  |
| психолого-педагогические |  |  |
| методические |  |  |
| организационные |  |  |
| другие: - |  |
|  |  |
| **2.2. Затруднения (проблемы) проявляются:** | |
| в незнании (недостаточном знании) основных педагогических принципов обучения |  |
| невозможности организовать обучение предмету в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования, федеральными образовательными программами, санитарными требованиями |  |
| недостаточном понимании (непонимании) особенностей реализуемой программы, цели и задач обучения |  |
| недостаточном умении (неумении) спланировать поурочную работу по программе; систематическом отставании от программы; нарушении программы без достаточных на то оснований и т. п. |  |
| недостатке (отсутствии) знаний по смежным дисциплинам (знаний общекультурного характера) |  |
| недостаточном умении (неумении) отбирать и/или составлять учебный материал к системе уроков, разделу, теме, уроку (неверном подборе материала), недостаточном умении (неумении) формировать УМК по предмету |  |
| недостаточном умении (неумении) использовать средства наглядности, технические средства обучения, информационно-коммуникационные технологии и т. д. |  |
| недостаточном умении (неумении) составить логичный план (конспект) урока с учетом современных требований |  |
| скудности (отсутствии разнообразия) методов, приемов, способов, технологий обучения; неверном их использовании |  |
| недостаточном умении (неумении) организовать обратную связь на уроке |  |
| отсутствии (неверной организации) контроля за результатами обучения |  |
| неадекватном оценивании учащихся (завышении/занижении оценок; игнорировании нормативов и критериев оценки) |  |
| недостаточном умении (неумении) организовать и вести индивидуальную работу с учащимися (одаренными; требующими особой педагогической поддержки; имеющими затруднения в поведенческой сфере и т. д.) |  |
| недостаточном умении (неумении) установить и поддерживать дисциплину на уроке (или поддержание дисциплины недопустимыми способами) |  |
| проявлении агрессии, грубости, недоброжелательности по отношению к классу или отдельным учащимся |  |
| неумении устанавливать и поддерживать контакт с классными руководителями обучаемых классов, родителями учащихся для своевременного решения возникающих проблем |  |
| недостаточном умении (неумении) организовать учет и хранение работ учащихся |  |
| недостаточном умении (неумении) вести документацию (в первую очередь – классный журнал (в том числе электронный) |  |
| недостаточном умении (неумении) адекватно оценивать и анализировать собственный педагогический опыт (как каждодневный, так и в целом) |  |
| недостаточном умении (неумении) оборудовать учебный кабинет |  |
| недостаточном умении (неумении) организовать и вести дополнительную работу по предмету |  |
| другие: - |  |
|  |  |
| **2.3. Методы диагностики затруднений:** | |
| собеседование с наставником |  |
| посещения и анализ уроков |  |
| анализ журналов |  |
| анализ рабочей программы по учебному предмету |  |
| анализ поурочного планирования |  |
| анализ планов и конспектов уроков |  |
| анализ материалов к урокам |  |
| анализ тетрадей учащихся |  |
| анализ результатов контрольных и проверочных работ учащихся |  |
| анализ результатов текущей, промежуточной и государственной итоговой аттестации |  |
| анкетирования учащихся (без участия педагога-психолога) |  |
| анкетирования учащихся совместно с педагогом-психологом |  |
| анкетирования учащихся педагогом-психологом |  |
| другие: - |  |
|  | |
| **2.4. Диагностика проведена с учетом:** | |
| обращений самого учителя за помощью, консультацией |  |
| обращений (жалоб) учащихся |  |
| обращений (жалоб) родителей |  |
| обращений (жалоб) классных руководителей |  |
| обращений педагога-психолога, социального педагога |  |
| обращений (рекомендаций) представителей администрации |  |
| другое: |  |

**3. Мероприятия индивидуального сопровождения в рамках наставничества**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Пункт программы** | **Сроки** | **Деятельность** | | |
| **Сопровождаемого** | **Совместная** | **Сопровождающего** |
| 1.2. Анализ текущей ситуации. Рефлексия педагога | \_.2025 | Вел дневник действий и эмоций на работе с \_\_\_25 по \_\_\_\_\_\_.25 | Обсуждение поведения и эмоций. Тренинг переживания эмоций | Педагог-психолог провел тренинг |
| … |  |  |  |  |

**4. Анализ итогов реализации программы наставничества**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Проблема** | | **Способ диагностики** **результатов** | **Выводы** |
| **До реализации** | **После реализации** |
| *Пример текста*  Неумение устанавливать и поддерживать контакт с классными руководителями обучаемых классов, родителями обучающихся для своевременного решения возникающих проблем | Эффективное взаимодействие педагога с коллегами и родителями обучающихся | Комплексный | Педагог понял, что ошибался в прогнозировании возможной реакции людей. Стал более объективным, умеет эффективно проживать свои эмоции и спокойно воспринимает эмоции других |
| Необъективная оценка действий обучающихся | Педагог оценивает обучающихся на основании их знаний, умений |
|  |  |  |  |

**5. Общее заключение о результатах индивидуального сопровождения работника**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5.1. Индивидуальное сопровождение можно считать**: | | |
| успешным, эффективным | |  |
| не вполне успешным, не вполне эффективным | |  |
| неэффективным | |  |
|  | | |
| **5.2. Выявленные в результате предварительной диагностики проблемы удалось:** | | |
| решить полностью: | восполнили недостающие знания методик и приемов взаимодействия с учащимися, устранили необъективное оценивание учащихся, поступков людей | |
| решить частично: | педагог спокойнее реагирует на эмоции других людей, не боится своих; уменьшили выраженность первичных признаков профессионального выгорания | |
| не удалось решить: | - | |
|  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **5.3. Причины, по которым не состоялось индивидуальное сопровождение и/или не удалось решить проблемы:** - | |
|  | |
| **5.4. Сопровождаемый работник:** | |
| нуждается в дальнейшем комплексном сопровождении |  |
| нуждается в наставнике, консультанте для решения наиболее сложных проблем |  |
| не нуждается в сопровождении |  |
| нуждается в повышении квалификации |  |
| нуждается в разработке индивидуального маршрута повышения квалификации |  |
|  |  |
| **5.5. Наиболее эффективной можно считать:** | |
| самостоятельную деятельность сопровождаемого учителя под руководством сопровождающего |  |
| совместную деятельность сопровождаемого и сопровождающего |  |
| деятельность была неэффективной |  |
|  |  |

**6. Приложения**

**6.1. Аналитические материалы:**

- сравнительный анализ работ обучающихся до и после деятельности по сопровождению;

- сравнительный анализ контрольных и проверочных работ учащихся до и после деятельности по сопровождению;

- сравнительный анализ личных материалов учителя (планов, конспектов, разработок, дидактических материалов) до и после деятельности по сопровождению;

- результаты анкетирования обучающихся;

- результаты анкетирования сопровождаемого.

**6.2. <...>**

### **8. Трудовые документы**

Чтобы оформить наставничество, заключите с работником дополнительное соглашение к трудовому договору. При необходимости издайте приказ о доплате и скорректируйте локальные акты.

***Статья 351.8. Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда***

*Наставничество в сфере труда (далее - наставничество) - выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности).*

*В трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору с работником, которому работодатель поручает работу по наставничеству, указываются содержание, сроки и форма выполнения такой работы.*

*Федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления могут устанавливаться размеры и условия осуществления выплат за наставничество работникам соответственно федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений.*

*Размеры и условия осуществления выплат за наставничество работникам иных организаций могут устанавливаться коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами.*

*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. Указанные размеры и условия осуществления выплат за наставничество должны быть не хуже, чем размеры и условия осуществления выплат за наставничество, установленные нормативными правовыми актами, соглашениями в соответствующей сфере.*

*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.*

*Статья вступила в силу 1 марта 2025 года.*

Если приглашаете наставника из сторонней организации, то не забудьте получить от него справку об отсутствии судимости.

**Доплату можно вносить в Положение об оплате труда если регион установил доплату за наставничество, тогда выплачивайте ее в таком же размере — не меньше**

Это правило закрепили для государственных и муниципальных учреждений. Остальные организации могут регулировать размер доплаты своими коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами (ч. [3](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=ZAP2HCI3LL&pubAlias=mcfr-edu.vip), [4](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=ZAP20OS3DS&pubAlias=mcfr-edu.vip) ст. 351.8 ТК).

*Внимание! Постановление Правительства Красноярского края от 20.05.2025 №417-п предусматривает выплаты в размере 2500 рублей (без учета нагрузки) только педагогическим работникам, имеющим квалификационную категорию «педагог-наставник» (СМ Приложение №2, п.9)*

*Надо обязательно оформлять наставничество как дополнительную работу и оплачивать ее. Иначе ГИТ и прокуратура могут вынести предписание.*

***Применяйте меры нематериального стимулирования***

*Чтобы мотивировать работника стать наставником, объясните, что наставничество — вид профессионального роста. Педагог получает возможность продолжать работать и одновременно приобретать новый опыт и навыки, которые помогут, например, на занятиях с учащимися и воспитанниками.*

*В ходе наставничества развивается лидерский потенциал, улучшаются коммуникативные навыки, расширяется круг знакомств. Все это пригодится, когда работник станет руководителем. И даже если он не претендует на руководящую должность, данные навыки и умения помогут лучше справляться с любыми рабочими и личными задачами.*

*Чтобы наставники гордились своим статусом, используйте не дорогие, но эффективные по эмоциональности инструменты:*

*индивидуальный подход при решении личных просьб и предложений сотрудника;*

*публичное поощрение;*

*статьи про наставников на официальном сайте и в госпаблике;*

*фото и информация о достижениях наставника на доске почета;*

*личное поздравление от руководства с днем рождения и другими событиями;*

*вымпелы, кубки и прочие символические награды;*

*конкурсы среди наставников с награждением победителей;*

*участие в важных совещаниях и принятии решений о развитии организации.*

**9. Дополнительное соглашение**

Наставничество — это дополнительная работа, поэтому работник может ее выполнять с согласия и за отдельную плату. Поручите специалисту по кадрам оформить [дополнительное соглашение](https://1obraz.ru/group?groupId=127184068&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfasibve1z&pubAlias=mcfr-edu.vip) и указать в нем содержание, сроки и форму выполнения работы по наставничеству, [размер оплаты](https://1obraz.ru/group?groupId=31638781&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=dfaserq65k&pubAlias=mcfr-edu.vip) ([ст. 351.8 ТК](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00M7Q2N5&pubAlias=mcfr-edu.vip)). Отдельное письменное согласие можно не брать. Подписывая соглашение, работник уже соглашается на условия, указанные в нем.

Если делаете наставником нового работника, то сразу включите в трудовой договор условия наставничества, его обязанности.

При желании воспользуйтесь образцом допсоглашения.

Дополнительное соглашение № \_\_  
к трудовому договору от \_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| г. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_.2025 |

Краевое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице директора \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании устава, с одной стороны и заместитель директора по учебно-воспитательной \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемая в дальнейшем «Работник», с другой стороны заключили настоящее соглашение о следующем:

1. Дополнить трудовой договор от \_\_\_\_\_\_\_№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (далее - Договор) следующими пунктами:

«2.4. Работнику поручается бессрочно дополнительная работа по наставничеству в соответствии со статьями 60.2 и 351.8 Трудового кодекса РФ, а именно выполнение следующих обязанностей:

оказание наставляемому помощи в овладении навыками педагогической и методической работы;

оказание содействия наставляемому в разработке необходимой документации, в соответствии с должностными обязанностями наставляемого;

проведение консультаций и мастер-классов для демонстрации умений и навыков, обучения, наставляемого этим умениям и навыкам;

оказание иной помощи наставляемому в выполнении его должностных обязанностей.

Наставляемый и сроки наставничества утверждаются приказом директора.».

«4.6. За выполнение обязанностей, указанных в пункте 2.4 Договора, работник получает ежемесячную доплату в размере 60 процентов оклада».

2. Все другие условия Договора считать неизменными и обязательными для исполнения сторонами.

3. Настоящее дополнительное соглашение составлено в двух экземплярах – по одному экземпляру для Работодателя и Работника и вступает в силу с момента подписания обеими сторонами. Оба экземпляра имеют равную юридическую силу.

|  |  |
| --- | --- |
| Работодатель: | Работник: |

**11. Срок наставничества**

Поскольку в [статье 351.8](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00M7Q2N5&pubAlias=mcfr-edu.vip) ТК написано, что в допсоглашении или трудовом договоре надо установить сроки наставничества, то лучше сделать это. Если невозможно пока определить конкретный срок, напишите, что поручаете допработу бессрочно, а позже отмените наставничество, когда оно перестанет быть актуальным.

Наставнику для нового работника можно установить срок в три месяца. Этого должно хватить, чтобы новичок адаптировался к коллективу и влился в трудовой процесс.

**12. Иные локальные акты**

Отдельные нормы о наставничестве могут встречаться в разных локальных актах — например ПВТР, положении о системе оплаты труда, коллективном договоре.

Необходимо проверить, актуальны ли положения локальных актов, и при необходимости скорректировать их. Также можно включить нормы, которые не урегулированы на уровне ТК. Например, установите, что если работник хочет отказаться от наставничества, то должен предупредить об этом работодателя за три рабочих дня.

**Пример**

***Нормы о наставничестве в ПВТР***

*2.14. Работодатель вправе с письменного согласия работника поручить ему работу по наставничеству — оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве или на рабочем месте. Содержание, сроки и форма выполнения работы по наставничеству устанавливаются в трудовом договоре работника или дополнительном соглашении к нему.*

*Работник имеет право досрочно отказаться от наставничества, а работодатель — досрочно отменить поручение о наставничестве. При этом сторона, которая инициирует отказ, обязана предупредить об этом другую сторону не менее чем за три рабочих дня.*

**Пример**

***Нормы о наставничестве в коллективном договоре***

*4.1. Работодатель обязуется:*

*<...>*

*4.1.4. Выплачивать ежемесячную надбавку (доплату) в размере 2500 рублей работникам, которым присвоена квалификационная категория «педагог-наставник».*

**Модели наставничества**

Модели наставничества постоянно трансформируются, чтобы удовлетворить потребности организации и работника. Условно можно выделить семь самостоятельных моделей.

**Характеристики моделей наставничества**

| **Модель наставничества** | **Описание** | **Преимущества** | **Целевая группа** |
| --- | --- | --- | --- |
| Классическое наставничество (менторство, тьюторское сопровождение) | Более опытный и успешный педагог передает свои знания и наработки менее опытному коллеге | Наставник помогает педагогу выбрать путь карьерного роста, повышения квалификации, обогащения профессионального опыта, знакомит с правилами и традициями организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха в конкретной сфере.  Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции | Все категории работников. Особенно подойдет для адаптации принятых или переведенных на новую должность |
| Партнерское, паритетное взаимодействие (buddying, peer-to-peer, Р2Р) | Наставник — коллега, равный по иерархии наставляемому, но обладающий большим опытом и достижениями в конкретной сфере | Наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, мотивирует партнера к действиям, помогает ему отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.  Наставляемый лучше осознает изменения и новые цели | Все категории работников |
| Групповое, командное наставничество | Наставники —команда специалистов из разных сфер, которые соответствуют задачам развития подопечного | Команда создает ситуации, при которых подопечный обращается за помощью к другим специалистам — так его мотивируют получать знания.  Включает наставляемого в совместную деятельность, наблюдает за построением отношений в коллективе | Все категории работников. Особенно подойдет для адаптации принятых или переведенных на новую должность |
| Флэш-наставничество, ситуационное, скоростное | Наставничество через одноразовые встречи по обсуждению конкретной задачи | Эта модель помогает опытным работникам обращаться за помощью к другим — более компетентным в своей сфере.  Позволяет привлечь в наставничество даже самых занятых профессионалов, благодаря краткости встреч | Все категории работников |
| Незримая поддержка (shadowing) | Наставляемый наблюдает за работой опытного педагога, чтобы совершать аналогичные действия в своей работе | Наставник не тратит много времени на передачу знаний подопечному.  Наставляемый помимо копирования действий осознает, какие действия к какому результату приводят.  Обучение происходит в основном на практике без лишней теории | Все категории работников |
| Перевернутое, реверсивное наставничество | Младший по возрасту работник становится наставником более опытного по вопросам применения новых технологий | Модель позволяет преодолеть разрыв между поколениями на рабочем месте.  Обогащает кадровый резерв и позволяет сотрудникам быть универсальными и адаптируемыми.  Когда сталкиваются разные точки зрения, появляются возможности для творчества, новых направлений развития, оптимизации старых процессов | Все категории работников |
| Виртуальное, удаленное, дистанционное наставничество | Взаимодействие наставника с подопечным происходит удаленно, в том числе онлайн | Есть возможность привлечь загруженных наставников или находящихся на другой территории, в другой организации.  Облегчает коммуникацию между наставником и подопечным, позволяет быстро получить помощь даже по точечным вопросам | Все категории работников |

**Менторство и тьюторское сопровождение**

Наиболее распространенная модель — классическое наставничество, представляющее собой менторство или тьюторское сопровождение.

Ментор — это опытный педагог, который обладает высоким уровнем профессиональной компетентности, имеет авторитет в коллективе, является коммуникабельным, сопереживающим человеком и умеет грамотно распределять свое время. Его задача — четко представлять, какими знаниями и навыками должен обладать подопечный после курса наставничества, уметь воодушевлять на развитие и работу. Чтобы результат был быстрым и эффективным, он готов поддерживать обратную связь и отвечать на все вопросы подопечного.

У тьютора схожие задачи и характеристики. Однако иногда акцент в тьюторском сопровождении смещается. Например, он может помочь подопечному выбрать пути карьерного роста, повышения квалификации, обогащения профессионального опыта, а дополнительно — решить частные кратковременные задачи: подготовить педагога к аттестации, внедрить новые стандарты, повысить качество образовательных результатов и др.

Получается, единственное **условное различие** между ментором и тьютором заключается в том, что ментор помогает работнику адаптироваться к новым условиям работы, а тьютор — улучшить ее качество за счет разработки траектории повышения квалификации и обогащения опыта. При этом оба наставника участвуют в адаптации новых специалистов.

Рекомендуем выбирать в качестве наставника не просто опытного и коммуникабельного специалиста, но человека творческого, с педагогическим тактом, способностью к эмпатии, развитым чувством юмора и высоким уровнем общей культуры. В идеале ему должны быть присущи сообразительность, эмоциональная уравновешенность, работоспособность, психологическая зоркость, сосредоточенность, критичность ума и стойкость в отстаивании своих позиций.

В классическое наставничество может входить четыре направления работы. Подробнее — в таблице.

**Направления работы наставника**

|  |  |
| --- | --- |
| **Направление** | **Действия наставника** |
| Методическое | Диагностирует профессиональные проблемы работника, помогает их решить.  Корректирует траекторию обучения, если необходимо |
| Информационное | Обеспечивает работнику доступ к информации из баз данных, архивов, справочных ресурсов организации |
| Организационное | Помогает с подбором профессиональных образовательных программ, литературы, пособий, конференций, круглых столов, мастер-классов и т. д.  Помогает работнику подготовиться к участию в мероприятиях |
| Коммуникативное | Доверительно общается с подопечным, обсуждает возникающие проблемы |

В процессе наставничества можно использовать разные формы взаимодействия: индивидуальные и групповые консультации, тьюторский семинар, тренинг, образовательное событие. Подробнее — в таблице.

Таблица 2. Формы тьюторского сопровождения

|  |  |
| --- | --- |
| Формы | Содержание |
| Индивидуальная  консультация  или беседа | Обсуждают вопросы личного развития, чтобы организовать процесс сопровождения целенаправленно, повысить активность каждого педагога. Тьютор учитывает способности педагога, особенности характера, навыки общения и настраивает на дальнейшую самостоятельную  работу по индивидуальной образовательной программе. Чтобы беседа прошла успешно,  нужно установить с наставляемым диалогичные и эмоционально комфортные отношения |
| Групповая  консультация | Тьютор одновременно выполняет несколько видов работы. Мотивационная – определяет  уровень мотивации педагога, чтобы развить свой познавательный интерес. Коммуникативная – обеспечивает обратную связь в группе, ее результативность и умение вести диалог.  Рефлексивная – обеспечивает понимание в группе, организует конструктивную критику  и поиск коллективного решения |
| Тьюторский  семинар | Предполагает активное групповое обучение. Это открытое занятие с методами интерактивного и интенсивного обучения. Оно направлено на приобретение опыта, чтобы использовать  модельные и нестандартные ситуации в индивидуальных образовательных программах. Может проходить в форме деловой и ролевой игры, групповой дискуссии, мозгового штурма |
| Тренинг | В основе – групповое взаимодействие, которое направлено на развитие каждого отдельного педагога. В тренингах в интенсивной форме используют методы и техники активного  обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии. Чаще всего проводят коммуникативные и мотивационные тренинги |
| Образовательное событие | Проводят, чтобы обратить педагогов к проблематике творчества, исследования, самовоспитания и самообучения, социального взаимодействия, активизировать мотивацию  и личностное развитие. Событие соответствует культурному образцу: праздник, карнавал,  аукцион. Имеет развернутый этап подготовки и привлекательную перспективу. В событии  могут участвовать успешные люди: лидеры, авторы, эксперты. Во время образовательного события возможны и уместны коммуникация, импровизация, проба |

**Командное наставничество**

Удобно начинать адаптацию новичка с командного наставничества. Например, можно собрать команду из педагогов и специалистов, которые будут отвечать за психологическое и профессиональное сопровождение молодого работника. Состав адаптационной команды и ее задачи подбирайте индивидуально.

***Как распределить задачи в команде наставников***

*Включите в состав команды наставников не менее трех человек.*

*Первый наставник помогает интегрировать новичка в корпоративную культуру. Это может быть, например, педагог-психолог.*

*Второй наставник знакомит со спецификой работы. С этим справится опытный педагог, заместитель руководителя или методист.*

*Третий член команды контролирует, как новичок исполняет должностные обязанности. Поручите это заместителю директора или заведующего, старшему воспитателю. Желательно, чтобы работник был выше новичка по должностной иерархии. Так новый специалист адекватнее воспримет замечания, корректирующие его работу.*

Адаптационная команда создает ситуации, порой провокационные, при которых новый специалист обращается за помощью или советом к другим работникам; включает его в совместную деятельность: например, предлагает подготовить материал для мастер-класса или совещания. Так команда мотивирует новичка получать новые знания. В процессе деловых коммуникаций члены команды наблюдают, с кем у работника складываются эффективные профессиональные отношения.

Когда этап адаптации заканчивается, команда наставников коллективно анализирует и обсуждает результаты. Если времени было недостаточно, то за молодым специалистом дополнительно закрепляют наставника, который поможет достичь быстрого и эффективного результата. В итоге новый педагог вливается в коллектив комфортно для себя и безболезненно для других.

**Ситуационное наставничество**

Ситуационное наставничество лучше использовать, чтобы стимулировать педагогов с большим стажем работы получать новые знания. Например, эту модель можно использовать в рамках неформальных встреч «Интеллектуального кафе». В теплой дружеской обстановке работники делятся с коллегами своими потребностями, задачами, интересами. Передают знания и учатся сами. Происходит неспециализированное наставничество в форме передачи умений и навыков от владеющих определенными компетенциями к невладеющим. И неважно, сколько лет педагог в профессии.

Постепенно вновь приобретенные навыки и интересы педагогов трансформируются в инновационную деятельность. Так развивается потенциал метакомпетенций педагогов, их горизонтальный рост.

Ситуационное наставничество также подойдет, когда надо решить конкретную задачу — например, подготовить педагога к профессиональному конкурсу. В таком случае модель может сочетаться с другими — менторством, командным наставничеством и т. д.

**Шедоуинг**

Шедоуинг (от англ. shadow, тень) — тип наставничества, который предполагает, что наставляемый наблюдает за работой опытного педагога, чтобы совершать аналогичные действия в своей работе (так называемый «теневой метод»). Простое наблюдение за работой других коллег, которым занимается периодически любой сотрудник, становится методом обучения, если поставлена соответствующая цель, распределены роли и проведен анализ результатов.

Шедоуинг можно использовать:

- для адаптации и обучения новых работников;

- подготовки будущих руководителей;

- непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Процесс наставничества подразумевает три этапа.

1. Подготовка. Работник и его наставник или куратор определяют цели и объект наблюдения, время, выбирают рабочие ситуации, которые станут источником нового опыта, находят возможности для наблюдения. Договариваются с «объектом» наблюдения, если его невозможно провести незаметно (например, во время совещания). Составляют план или режим наблюдения в соответствии с рабочими графиками наставника и наставляемого.

2. Наблюдение. Наставляемый наблюдает за поведением «объекта» или «объектов» в режиме, который определен на этапе подготовки.

3. Завершение. На итоговой беседе работник и наставник, куратор обсуждают и анализируют увиденное, делают выводы. Планируют, как наставляемый может применять новые навыки в своей работе.

*Совет*

**Как сделать шедоуинг эффективным**

Эффективный шедоуинг всегда включает сверку наблюдений и «разбор полетов», на котором работник обсуждает с наставником, что происходило во время наблюдения, и какое это имеет значение. Спустя время коллеги могут поменяться местами, чтобы наставляемый показал, как умеет применять приобретенные навыки, а наставник — понаблюдал и оценил, насколько работник уловил смысл, дал свою обратную связь.

**Перевернутое наставничество**

Опытные сотрудники тоже могут испытывать трудности, например, когда приходится осваивать новые технологии и приемы работы. В этом случае рекомендуем использовать модель перевернутого или реверсивного наставничества. Чаще всего она предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. Опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который лучше разбирается в новых тенденциях, технологиях и т. д.

Модель позволяет не только преодолеть недостаточную компетентность сотрудников старшего возраста в области информационных технологий, но и наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями работников.

Перевернутое наставничество обогащает кадровый резерв, позволяет сотрудникам быть универсальными и адаптируемыми. Одновременно опытные работники могут делиться с молодыми наставниками своими наработками, помогать придавать новаторским идеям практическую значимость.

Предлагаем памятку с алгоритмом, чтобы внедрить перевернутое наставничество.

***Как внедрить перевернутое наставничество***

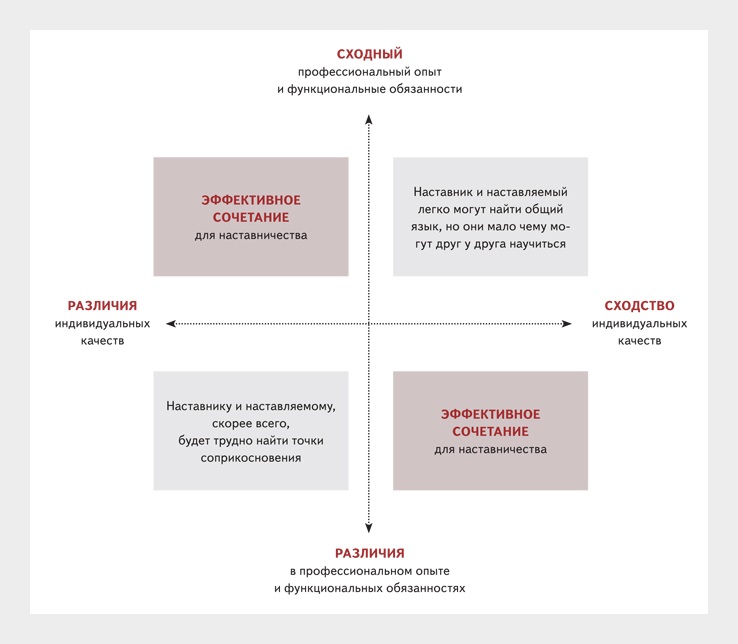
1. *Обсудите идею с коллегами. Объясните смысл и плюсы перевернутого наставничества. Расскажите, как программа наставничества поможет конкретному работнику и организации в целом.*
2. *Разработайте основную концепцию или структуру программы. Определите ее цели и задачи, частоту и продолжительность сессий.   
   А также – очно или виртуально их будут проводить.*
3. *Определите наставников и наставляемых. Ищите молодых педагогов, которые обладают знаниями и навыками в конкретных областях и готовы поделиться опытом. А опытные учителя готовы обучаться и открыты для новых перспектив. Стремитесь к совместимости стилей общения, предпочтений в работе и личностных качеств.*
4. *Подготовьте наставников. Проведите семинары или тренинги для наставников, чтобы помочь им понять свои обязанности, обеспечить обратную связь и развить навыки наставничества.*
5. *Обеспечьте поддержку и ресурсы. Проводите консультационные встречи или сеансы поддержки, на которых участники могут обратиться за советом или решить возникшие проблемы.*
6. *Проводите мониторинг и оценку программы наставничества. Собирайте обратную связь от наставников и наставляемых, чтобы понять, как они реализуют программу. Используйте качественные и количественные показатели, чтобы оценить, достигли ли поставленных целей. Проанализируйте полученные данные и определите, что нужно улучшить.*
7. *Отмечайте результаты. Признавайте усилия наставников и наставляемых, которые способствовали успеху программы. Делитесь историями и результатами, чтобы вдохновить других.*

**Как выбрать наставника и наставляемого**

Чтобы сформировать пару «наставник — наставляемый», спросите самих работников, с кем бы они хотели взаимодействовать. Если пара сформируется по обоюдному желанию, то будет больше шансов, что работники найдут взаимопонимание и быстрее достигнут результатов.

Если предпочтений нет, сформируйте пары самостоятельно. Учитывайте не только профессиональные качества работников, но и их характер, психотип. В любом типе наставничества пары лучше составлять по сходству и различию индивидуальных качеств, профессионального опыта и функциональных обязанностей. Какие сочетания наиболее эффективны, смотрите на рисунке.

**Вектора сочетаемости наставника и наставляемого**



Распределите роли и задачи в паре в зависимости от необходимой модели наставничества. Предложите наставникам мини справочник с возможными ролями.

**Роли наставников**

Таблица 3. Роли наставников, наставляемых

|  |  |
| --- | --- |
| Роли | Ответственность |
| Ментор. Более опытный, старший по должности или руководитель в организации, где работает наставляемый | Предлагает много видов поддержки для успеха наставляемого: помогает управлять карьерой, изучать новые навыки, оказывает индивидуальную поддержку, может стать ролевой моделью для наставляемого |
| Спонсор. Старший руководитель в пределах одной с наставляемым организации | Выступает за продвижение наставляемого, общается с лидерами высшего звена по поводу него, готовит его к старшим ролям в организации |
| Коуч. Более опытный, чем наставляемый, человек в организации или внешний специалист | Дает конкретное задание наставляемому или помогает развивать навыки, которые нужны для большей эффективности. Поддерживает наставляемого во время совершенствования, задает вопросы, чтобы побудить его к размышлениям |
| Ментор, который на шаг впереди. Коллега на один уровень выше в организации, чем наставляемый | Развивает навыки наставляемого, которые нужны, чтобы продвинуться на следующий уровень корпоративной иерархии. Служит источником информации о том, как добиться успеха в организации, и оказывает поддержку |
| Ментор на равных. Коллега по организации, работает в аналогичной должности, но он с большим опытом работы | Передает новые знания и навыки, обеспечивает поддержку |
| Коуч на равных. Коллега наставляемого, работает на одном с ним уровне, но может иметь дополнительные навыки или опыт | Делится возможностями, чтобы обучаться и расти. Помогает коллеге развиваться, стимулирует его осознанность и мышление |
| Обратный ментор. Менее опытный или младший по должности коллега в той же организации | Обменивается с наставляемым знаниями, например, какой-либо текущей темой или технической экспертизой, совместно с наставляемым развивает лидерство и взаимную поддержку |
| Сонаставник. Более опытный старший коллега и менее опытный младший коллега в одной организации | Осуществляют традиционные отношения наставничества и отношения перевернутого наставничества, фокус на новые навыки, лидерство и развитие карьеры, а также взаимную поддержку |
| Партнер по обучению. Любой сотрудник в организации | Помогает сфокусироваться на развитии или улучшении какой-либо специальной задачи, способности. Предоставляет обратную связь или рекомендации, если есть необходимость |
| Эксперт по развитию. Любой сотрудник в организации или за ее пределами | Сосредотачивается на индивидуальных потребностях сотрудника, который обращается за помощью, может предоставить один конкретный тип поддержки, чтобы содействовать карьере и личному развитию |
| Фасилитатор ментор-группы. Один фасилитатор или 2–3 фасилитатора с набором взаимодополняющих навыков или опыта работают с группой от 3 до 6 пар наставников и наставляемых | Помогает группе сфокусироваться на актуальных вопросах и предлагает поддержку участникам, группа может состоять только из наставников или только из наставляемых под руководством фасилитатора |

Если предполагаемый наставник загружен работой — имеет дополнительные обязанности или большое количество часов, ведет программы дополнительного образования — спросите, готов ли он взять на себя еще и наставничество. Иначе педагог может не справиться с объемом нагрузки и не добьется ожидаемых результатов.

**Как выбрать наставника**

Выбирайте наставников из работников, которые:

* уже являются неформальными наставниками, так как охотно помогают новичкам, которые к ним тянутся;
* имеют положительные рекомендации руководителей и отзывы коллег;
* изъявили желание стать наставниками.

Составьте список претендентов и оцените их потенциал. Поручите оценку ответственному или проведите ее самостоятельно. Рекомендуем использовать критерии из таблицы.

Критерии выбора наставника

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Критерий оценки** | **Отметка о соответствии** |
| 1 | Опыт работы по специальности — более трех лет, опыт работы в организации — более двух лет |  |
| 2 | Высокий уровень владения передаваемыми профессиональными знаниями и навыками, навык решения профессиональных задач |  |
| 3 | Способность донести до наставляемого последовательность и содержание рабочих операций; терпеливо объяснить особенности выполняемых действий; исправить ошибки; готовность работать с затруднениями наставляемого |  |
| 4 | Личные качества: ответственность, дисциплинированность, умение планировать свое время, работоспособность, нацеленность на результат, эмоциональная уравновешенность и позитивный настрой |  |
| 5 | Умение находить общий язык с людьми, выстраивать отношения, слушать и обеспечивать обратную связь |  |
| 6 | Хорошая способность администрировать процесс обучения — умение формулировать и ставить задачи, организовывать и контролировать работу наставляемого |  |
| 7 | Восприимчивость к новому, использование в процессе обучения прогрессивных методов организации труда |  |
| 8 | Умение вовремя разглядеть и правильно использовать потенциал наставляемого, его мотивационные установки |  |
| 9 | Умение работать с информацией, находить наиболее доступный и воспринимаемый наставляемым путь усвоения материала |  |
| 10 | Умение оказывать влияние на других, добиваться поставленной цели в коммуникации |  |
| 11 | Высокая лояльность к работодателю. Умение своими действиями укреплять репутацию организации среди сотрудников |  |

Дополнительно можно провести с кандидатами индивидуальные собеседования. Расскажите на них о системе наставничества и получите согласие стать наставником. Если кандидаты согласны, направьте их к специалисту по кадрам, чтобы оформить допработу.

При необходимости [организуйте обучение работников](https://1obraz.ru/#/document/16/38728/dfasq9hr1g). Особенно это полезно для начинающих наставников.

Определите количество работников, которые нуждаются в наставниках. От этого зависит количество наставников и размер финансирования их оплаты труда.

Поручите ответственному составить базы наставников и наставляемых в таком виде, который позволит в том числе учитывать реализацию программы наставничества и ее эффективность. Например, можно использовать таблицы. Включите в них графы с Ф. И. О. и контактами участников, их основным запросом или компетенцией, датой вхождения в программу и ее завершения, формой наставничества, результатами

Предусмотрите отметку о прохождении программы и место для отзывов. Так вы сможете оценить вовлеченность участников и эффективность программы наставничества.

Воспользуйтесь готовыми образцами.

**Форма базы наставляемых**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО наставляемого | Контакты | Г. р. наставляемого | Основной запрос наставляемого | Дата вхождения в программу | ФИО наставника | Форма наставничества | Место работы/учебы наставника | Дата завершения программы | Результаты программы | Ссылка на кейс/отзыв наставляемого | Отметка о прохождении программы |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Форма базы наставников**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО наставника | Контакты | Место работы/учебы наставника | Основные компетенции наставника | Важные достижения наставника | Интересы наставника | Желаемый возраст наставляемых | Ресурс времени на программу наставничества | Дата вхождения в программу | ФИО наставляемого | Форма наставничества | Место работы/учебы наставляемого | Дата завершения программы | Результаты программы | Ссылка на кейс/отзыв наставника |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Как помочь наставнику**

Для мотивации будущих наставников предложите им различную помощь — обучение, готовые планы и алгоритмы работы, дополнительные материальные и нематериальные меры поощрения.

**Обучите наставника**

Если ранее работники не имели опыта наставничества, направьте их на обучение — например, в центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), региональный институт развития образования или в рамках работы стажировочной площадки (Методические рекомендации, направленные [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](https://1obraz.ru/group?groupId=104416067&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip)). Подобное обучение пригодится и опытным наставникам для расширения кругозора и получения новых навыков.

Подробнее о профессиональном обучении читайте в рекомендации «[Как организовать обучение педагогов по дополнительным профессиональным программам](https://1obraz.ru/group?groupId=11458110&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip)».

Если в вашей организации есть успешные наставники, попросите их провести краткое обучение и поделиться наработками с начинающими. Например, в курс подготовки может входить:

* знакомство коллег с целями наставничества;
* формирование положительного отношения к наставничеству и статусу наставника;
* знакомство с основными подходами, моделями наставничества — чему, когда, как и сколько учить, как оценивать результаты подопечных;
* обучение приемам преодоления трудностей в процессе наставничества — работа с возражениями и сопротивлением со стороны подопечных.

**Предложите готовые алгоритмы работы**

Предложите наставникам готовые алгоритмы — маршрутные карты, планы, памятки. Например, чтобы не нагружать работника бумажной работой, передайте ему маршрутную карту. В ней представлены общие этапы сопровождения подопечного, предусмотрено поле для заметок.

**Маршрутная карта наставника**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап работы | Что включает | Получилось/  не получилось |
| Определить цели и задачи наставничества | Наставник и педагог определяют,  чего они хотят достичь в результате  сотрудничества |  |
| Установить доверительные отношения | Оба педагога должны чувствовать  доверие друг к другу и иметь  возможность открыто общаться.  Наставник должен быть готов  слушать и понимать проблемы и  потребности педагога, а педагог –    быть открытым и готовым к обратной связи |  |
| Спланировать и  организовать процесс   наставничества | Наставник и педагог разрабатывают  план с конкретными задачами,   сроками и способами оценки достижений |  |
| Определить формат встреч | Встречи проводят в виде консультаций, совместных  занятий, общения в неформальной обстановке |  |
| Определить инструменты оценки | Обсуждают, в какой форме обеим  сторонам удобно оценивать  наставническую работу. Например,  наблюдение, анализ работ |  |
| Реализовать план работы | Наставник направляет педагога,  делится опытом, дает  конкретные рекомендации и помогает решать рабочие проблемы. Он также организует наблюдение за педагогом и дает обратную связь по его работе |  |
| Оценить достижения | Наставник и педагог должны оценить результаты своей работы, сравнить их с поставленными  задачами и сделать выводы о дальнейших действиях. Делятся опытом с  другими педагогами и  вносят предложения по  усовершенствованию методики  наставничества |  |

Наставнику также пригодится помесячный план работы с подопечным. Составьте его в зависимости от целей наставничества и особенностей наставляемого. В любом случае в план можно включить три этапа:

* диагностический — наставник раскрывает профессиональный и образовательный потенциал подопечного, формирует запрос, планирует программу наставничества, вносит в нее корректировки;
* реализационный — наставник сопровождает работника в зависимости от запроса и программы, развивает предметные, методические, психолого-педагогические, коммуникативные и другие компетенции подопечного;
* итоговый — наставник анализирует результаты наставляемого, заполняет отчеты, карту индивидуального сопровождения, анкеты, опросники и т. д., делает вывод о продолжении или прекращении наставничества.

Предлагаем пример плана работы ментора при традиционном наставничестве.

Краевое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  | УТВЕРЖДЕН  Куратор системы наставничества работников краевого  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2025 |

**План работы наставника с наставляемым**

|  |  |
| --- | --- |
| **Месяц** | **Мероприятия наставничества** |
| Август | Беседа: Традиции, уклад жизни, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ образовательной организации и планы развития.  Определение запроса наставляемого: опрос, анкетирование |
| Сентябрь | Посещение молодым специалистом уроков наставника, анализ увиденного.  Посещение наставником уроков молодого учителя, анализ увиденного, обсуждение с наставляемым.  Практикум: Разработка конспектов (проектов) уроков и поурочных планов |
| Октябрь | Беседа: Методика проведения родительских собраний, организация индивидуальных консультаций с родителями.  Тренинг: Построение системы сотрудничества с родителями и учащимися класса.  Практикум: Как работать с рабочими и печатными тетрадями, тренажерами и тестовыми заданиями учащихся |
| Ноябрь | Беседа: Организация индивидуальной работы с учащимися. Выявление одаренных и неуспевающих детей, построение системы работы с данными категориями детей.  Практикум: Организация проектно-исследовательской деятельности учащихся |
| Декабрь | Тренинг: Учусь строить отношения. Общая схема анализа причин конфликтных ситуаций.  Беседа: Особенности проведения внеклассных мероприятий, праздников, конкурсов с привлечением родителей |
| Январь | Беседа: Самообразование педагога - курсы повышения квалификации, вебинары, конференции, семинары.  Практикум: организация участия учащихся в дистанционных олимпиадах, конкурсах.  Коллоквиум: Факторы, которые влияют на качество преподавания |
| Февраль | Беседа: Методы активизации познавательной деятельности учащихся.  Взаимопосещение уроков, анализ увиденного, обсуждение выводов |
| Март | Коллоквиум: Трудная ситуация на занятии и выход из неё. Анализ различных стилей педагогического общения. Структура педагогических воздействий (организующее, оценивающее, дисциплинирующее);  Беседа: Виды контроля, их рациональное использование на различных этапах изучения программного материала |
| Апрель | Беседа: Технологии деятельностного обучения в урочное и внеурочное время.  Коллоквиум: Внедрение результатов деятельности по самообразованию в практику своей работы.  Практикум: Составление КИМов к контрольным работам |
| Май | Практикум: заполнение документации (электронного классного журнала, характеристики учащегося).  Анкетирование: Профессиональные затруднения. Степень комфортности нахождения в коллективе;  Собеседование: Итоги наставничества |

В конкретных ситуациях наставнику могут пригодиться памятки с подсказками — например, как создать условия для неформального обучения или представить новичка коллективу. Передайте коллеге готовые памятки.

**Как создать условия для неформального обучения работников**

1. Составляйте индивидуальные образовательные маршруты. Обсуждайте с каждым педагогом его личные цели, что он ждет от работы в команде, какие задачи любит решать, в чем хотел бы стать лучше. Совместно определите, какие навыки и знания нужно освоить, чтобы достичь цели.
2. Поощряйте поведение, при котором происходит неформальное обучение. Если в команде есть люди, которые задают вопросы о контексте своих задач, запрашивают обратную связь и ищут возможности применять новые навыки, они открыто должны получать одобрение и поощрение. Работники должны чувствовать поддержку в поиске новых путей решения задач, даже если они не уверены в успехе на 100 процентов.
3. Выделяйте время для профессионального развития работников. Кроме повседневных рабочих задач, у каждого педагога должна быть возможность заниматься проектами, которые представляют для него наибольшую ценность. Для работы над такими проектами можно выделить специальный день.
4. Создавайте условия для неформального обмена знаниями и опытом. Организуйте встречи с экспертами по вопросам, которые стоят перед учителями. Ведите базу знаний, форумы и чаты для обмена опытом внутри организации.
5. Оказывайте поддержку профессиональным сообществам: методическим объединениям, проектным группам. Поддерживайте проекты, где работники будут применять хорошо развитые и новые навыки. Такие проекты развивают способность креативно мыслить и находить новаторский подход к решению задач. Чаще всего именно нестандартные идеи выводят организацию на новый уровень развития, привлекают к ней внимание окружения.

Памятка, как представить новичка коллективу

Передайте коллегам памятку с подсказками, как представить новичка коллективу

**Как представить новичка коллективу**

1. Подготовьтесь за два-три дня до выхода новичка на работу. Узнайте, где его рабочее место, с какими сотрудниками ему предстоит общаться в первые дни, когда лучше собрать их вместе, чтобы не отвлекать от работы.
2. Запросите информацию, необходимую для представления, непосредственно у нового работника. Для этого попросите его сделать небольшую самопрезентацию, в которой он в произвольной форме укажет дополнительную информацию о себе и даст согласие огласить ее среди коллег.
3. При знакомстве с коллегами назовите фамилию, имя, отчество, должность новичка и немного личной информации – с разрешения работника. Например, его образование и опыт работы, успехи и достижения в предыдущих проектах, увлечения, хобби, принципы и т. д.
4. Опубликуйте информацию о новичке на доступных ресурсах. Например, за день до его выхода или в первый день работы разместите сведения на странице сайта, посвященной новым сотрудникам, и информационном стенде в учительской.
5. Если непосредственный руководитель не участвовал в приеме на работу нового сотрудника, то сначала представьте их друг другу. Предупредите руководителя о встрече и определите точное время беседы. Тактично дайте новичку рекомендации о поведении при знакомстве, объясните основной стиль управления руководителя. При этом будьте корректны и позитивны.
6. Если должность работника подразумевает прямое общение с руководителем организации, познакомьте их при личной встрече. Если же должность рядовая, знакомство можно провести заочно – показать фотографии руководителя, назвать фамилию, имя и отчество. Это позволит сотруднику, встретившись с руководителем впоследствии, узнать его.
7. Если должность нового сотрудника руководящая, организуйте после общего представления личную встречу каждого подчиненного с новым руководителем. Такое знакомство может организовать секретарь– в зависимости от структуры и правил организации.
8. Учтите, что в первый рабочий день новый работник испытывает стресс. Это усложняет запоминание большого объема информации. Поэтому лучше представить новичка сначала только коллегам, с которыми он сидит в одном кабинете и с первых дней сотрудничает, а спустя несколько дней познакомить с остальным коллективом.

**Как оценить результаты наставничества**

Чтобы понять, успешно ли взаимодействуют наставник и подопечный, организуйте мониторинг. Законодатель не определяет его правила, поэтому можно выстроить удобную для себя схему контроля. При реализации региональной целевой модели наставничества учитывайте требования региональных актов.

Минпросвещения рекомендовало оценивать два аспекта: 1) качество процесса реализации программы наставничества; 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост наставляемых, в том числе в связи с динамикой образовательных результатов их обучающихся ([п. 6.1](https://1obraz.ru/group?groupId=79862322&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=XA00M8E2MP&pubAlias=mcfr-edu.vip) Методологии, утв. [распоряжением Минпросвещения от 25.12.2019 № Р-145](https://1obraz.ru/group?groupId=79862322&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip)).

Для оценки качества программы наставничества и ее реализации поручите куратору наладить обратную связь с наставниками и их подопечными. Пусть использует анкеты и опросники из пунктов 2.2 и 2.3 Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения от 23.01.2020 № МР-42/02](https://1obraz.ru/group?groupId=65637070&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip).

**Анкета наставляемого «Оценка программы наставничества»**

Воспользуйтесь образцом анкеты, чтобы оценить качество программы наставничества и ее реализации. Шаблон составлен по образцу из Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения от 23.01.2020 № МР-42/02](https://1obraz.ru/group?groupId=65637070&locale=ru&date=2025-01-21&isStatic=false&anchor=ZAP29KU3IN&pubAlias=mcfr-edu.vip).

**Анкета наставляемого при форме наставничества «учитель — учитель»**

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы о реализованной программе наставничества, в которой Вы принимали участие в качестве наставляемого.

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? (да/нет)

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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, 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 ведение 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 | 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 «Оценка программы наставничества»**

Используйте [образец анкеты](https://1obraz.ru/#/document/118/58003/dfas2g5qx3), чтобы оценить качество программы наставничества и ее реализации. Шаблон составлен по образцу из Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения от 23.01.2020 № МР-42/02](https://1obraz.ru/group?groupId=65637070&locale=ru&date=2025-01-21&isStatic=false&anchor=ZAP29KU3IN&pubAlias=mcfr-edu.vip).

**Анкета наставника при форме наставничества «учитель — учитель»**

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы о реализованной программе наставничества, в которой Вы принимали участие в качестве наставника.

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? (да/нет)

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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 наставником? (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)

Результаты анкетирования нужно **проанализировать.** Для удобства их можно оформить в виде SWOT-анализа или формы от Минпросвещения.

**Форма анализа программы наставничества по итогам анкетирования**

Передайте куратору образец, чтобы он проанализировал результаты программы наставничества. Их можно оформить в виде SWOT-анализа или формы из Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения от 23.01.2020 № МР-42/02](https://1obraz.ru/group?groupId=65637070&locale=ru&date=2025-01-21&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip).

**Анализ программы наставничества по итогам анкетирования при форме наставничества «учитель – учитель»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы SWOT | Позитивные | Негативные |
| Внутренние | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внешние | Возможности | Угрозы |

**Личностная оценка наставляемых**

|  |  |
| --- | --- |
| Всего участников | |
| Из них: | |
| Довольны совместной работой\_\_\_\_ | Довольны результатом\_\_\_\_\_\_ |
| **Характеристика** | **Количество участников, отметивших ее для себя** |
| Понравилось участвовать в программе |  |
| Хотел бы продолжить работу в программе наставничества |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| После общения с наставником почувствовал прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала |  |
| Заметил рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах |  |
| Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества |  |
| Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| После общения с наставником почувствовал прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала |  |

**Личностная оценка наставников**

|  |  |
| --- | --- |
| Всего участников | |
| Из них: | |
| Довольны совместной работой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Довольны результатом\_\_\_\_\_\_ |
| **Характеристика** | **Количество участников, отметивших ее для себя** |
| Достаточность и понятность обучения наставников |  |
| Понравилось участвовать в программе |  |
| Хотел бы продолжить работу в программе наставничества |  |
| Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет |  |
| Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации |  |
| Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества |  |
| Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования |  |

На этом этапе мониторинга оцените:

* сильные и слабые стороны программы наставничества;
* возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
* достигнуты ли цели наставничества со стороны наставляемого;
* снизилось ли время адаптации подопечного по сравнению со средним временем адаптации новых работников без наставника.

Чтобы оценить достижения наставляемого, желательно получить контрольные точки — например зафиксировать характеристики образовательного процесса, который ведет подопечный педагог, на «входе» и «выходе» программы наставничества. Аналогично сравните личностные характеристики наставляемого — вовлеченность, активность, самооценку, тревожность и др. Для этого Минпросвещения предлагает воспользоваться методиками из пункта 2.5 Методических рекомендаций, направленных [письмом от 23.01.2020 № МР-42/02](https://1obraz.ru/group?groupId=65637070&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&pubAlias=mcfr-edu.vip). Подробнее — в таблице.

**Методики**

**для оценки личностных результатов участников программы наставничества**

| **Методика** | **Суть** | **Когда применять** |
| --- | --- | --- |
| Определение самооценки по Дембо — Рубинштейну | Используйте стимульный материал из 6 вертикальных линий, обозначающих 6 шкал. Каждая шкала соответствует определенному состоянию:   * успешность; * удовлетворенность собственными успехами; * понимание будущего; * счастья; * оценка эмоционального состояния при посещении образовательной организации; * оценка желания высокой успеваемости.   Участнику необходимо оценить развитие у себя этого состояния в настоящий момент и отметить уровень на шкале. Нижняя точка шкалы указывает на самую низкую оценку, верхняя — на самую высокую.  Покажите шкалы на белом фоне экрана так, чтобы участник видел их все и инструкцию сверху.  Оценку участника по каждой шкале переведите в баллы. Каждая шкала имеет 100 делений от 0 до 100 баллов | До начала и после реализации программы наставничества |
| Оценка профессионального выгорания по опроснику НИУ ВШЭ (русскоязычная версия Н. Водопьянова, Е. Старченкова) | Цель исследования — определить, какие переживания возникают у педагогов.  В опроснике 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Наставляемый должен прочитать каждое утверждение и решить, чувствует ли он себя таким образом на работе. Если никогда не испытывал этого чувства, то в листе для ответов обводит «0» (никогда). Пик переживаний — «6» (ежедневно).  Посчитайте результаты по шкалам:   * эмоциональное истощение; * деперсонализация; * редукция персональных достижений | До начала и после реализации программы наставничества |
| Определение ролевой модели по тестированию Р.М. Бэлбина «Твоя роль в команде» | Предложите тестируемым 10 ситуаций, в каждой из которых представлено 7 ролей возможного поведения в команде. Покажите ситуации друг за другом в заданном порядке на экране так, чтобы участники видели ситуацию, а ниже — варианты поведения.  По наибольшему количеству ответов выберите одну из преобладающих ролей: аналитик, лидер, креатор, диджитал-эксперт, продюсер, визионер, координатор. Каждой роли соответствует ведущий навык тестируемого | До начала реализации программы наставничества |
| Оценка уровня развитости метанавыков, разработанная компанией «Скиллфолио» | Последовательно покажите 21 утверждение. Работник должен выбрать один из трех вариантов ответа на каждое: «да», «не знаю», «нет». Для ответа надо обдумать утверждение и вспомнить ситуации из своего опыта.  Присвойте ответам баллы по шкале: «да» — 2 балла; «иногда» −1 балл; «нет» — 0 баллов. Чем больше баллов, тем лучше развиты метанавыки у работника | До начала и после реализации программы наставничества |

По итогам мониторинга попросите ответственного сформулировать выводы и предложения, как улучшить программу наставничества. Можно оформить их в виде отчета или доклада на совещании при руководителе. На основе выводов определите, продолжать реализацию программы наставничества, скорректировать ее или прекратить совсем.

**Как прекратить наставничество**

Работник выполняет роль наставника в течение срока, который указан в приказе и допсоглашении. Если вы решили досрочно прекратить наставничество, можно сделать это в любое время. Главное — предупредить наставника не менее чем за три рабочих дня ([ч. 6 ст. 351.8 ТК](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=ZAP295G3E6&pubAlias=mcfr-edu.vip)).

Законодатель не устанавливает, как нужно предупреждать работника. Лучше сделать это в письменном виде — например, направить уведомление в произвольной форме. Укажите, что отменяете поручение о наставничестве, и дату прекращения наставничества. Ознакомьте наставника с уведомлением под подпись.

Воспользуйтесь готовым образцом.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | № \_\_\_ |

\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Уведомление**  
**об отмене дополнительной работы в виде наставничества**

Уважаемая \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_!

Доводим до Вашего сведения, что с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ года отменяем дополнительную работу в виде наставничества, порученную Вам на основании дополнительного соглашения от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_ к трудовому договору от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_. **Последним днем работы по наставничеству является \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

С \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ также прекращается доплата за выполнение работы по наставничеству.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Уведомление получил(а):

Работник также имеет право в любое время отказаться от роли наставника ([ч. 6 ст. 351.8 ТК](https://1obraz.ru/group?groupId=1&locale=ru&date=2025-01-24&isStatic=false&anchor=ZAP295G3E6&pubAlias=mcfr-edu.vip)). Однако должен ли он уведомлять работодателя, в законодательстве не указали. Рекомендуем закрепить в локальном акте, например, ПВТР, или трудовом договоре, обязанность работника предупреждать об отказе от наставничества также за три рабочих дня. Но если сотрудник уведомит вас с нарушением сроков, не игнорируйте — проверяющие могут расценить это как нарушение его трудовых прав.

Можно предусмотреть, что наставник должен подать работодателю заявление об отказе выполнять работу по наставничеству. Предлагаем образец.

|  |
| --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Заявление**  
**об отказе от дополнительно работы в виде наставничества**

Прошу отменить порученную мне дополнительную работу в виде наставничества с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ года.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Досрочное прекращение наставничества оформите приказом. Поручите ознакомить с ним под подпись наставника, наставляемого и сотрудников бухгалтерии, чтобы прекратили оплачивать допработу.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИКАЗ**

|  |  |
| --- | --- |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | № \_\_\_ |

\_\_\_\_\_\_\_

**Об отмене выполнения дополнительной работы в виде наставничества**

В соответствии со статьями 60.2 и 351.8 Трудового кодекса, на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Отменить с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ поручение о выполнении дополнительной работы в виде наставничества, данное \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (приказ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ № \_\_\_).

2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ прекратить с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ выплачивать \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доплату за выполнение дополнительной работы в виде наставничества.

3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ознакомить с настоящим приказом работников, в нем указанных, под подпись, в срок до \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

4. Контроль исполнения настоящего приказа оставляю за собой.