

Департамент образования администрации города Дзержинска

Муниципальное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Центр экспертизы, мониторинга
и информационно-методического сопровождения»

Методические рекомендации
по внедрению системы мотивации и поощрения
наставников
в рамках реализации
методологии (целевой модели) наставничества
в образовательных организациях города Дзержинска

г.Дзержинск – 2022г.

Содержание

Введение	4
Общие положения	
Требования к наставнику и специфика его деятельности	
Критерии эффективности работы наставника	
Система мотивации и поощрения наставников	

Введение

Одним из приоритетных направлений, отраженном в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» является создание благоприятных условий для раскрытия способностей и талантов каждого человека, что определяет переход к непрерывному индивидуализированному образованию и предполагает вариативность образовательных траекторий на всех уровнях образования. Достижение сквозного результата в обозначенных выше целей находит свое отражение в следующих проектах: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого» и т.д.

В законе «Об образовании в РФ» (ФЗ 273, ст. 66) подчеркивается необходимость становления и формирования личности обучающегося, развитие интереса к познанию и развития творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

Наставничество – это добровольный вид деятельности социально активных и профессионально компетентных сотрудников или обучающихся-волонтеров. Объединяет их не только опосредованная передача опыта от «старшего» к «младшему», но и умение сопереживать, понять и принять.

Наставничество – способ передачи знаний, умений, навыков от более опытного и знающего, предоставление помощи и совета обучающимся, а возможно и совместное «проживание» опыта, что позволит оказать необходимую поддержку в социализации и самоопределении личности ребенка.

Методические рекомендации адресованы руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, внедряющих методологию (целевую модель) наставничества. В методических рекомендациях рассматриваются вопросы по внедрению системы мотивации и поощрения наставников в рамках реализации методологии (целевой модели) наставничества в образовательных организациях города Дзержинска.

1. Общие положения

В данном разделе представлены актуальные документы, регламентирующие реализацию методологии (целевой модели) наставничества.

1.1. Нормативно-правовая база внедрения наставничества

Методология (целевая модель) наставничества обучающихся разработана и реализуется в образовательных организациях города Дзержинска в соответствии со следующими документами федерального, регионального и муниципального уровней:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 № 147-ФЗ).

2. Указ Президента РФ от 02.03.2018 № 94 «Об учреждении знака отличия „За наставничество“».

3. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Методология (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145).

5. Методические рекомендации по внедрению методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

6. Распоряжение губернатора Нижегородской области от 24.03.2020 №459-р «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования».

7. Приказ Министерства образования, науки и молодежной политики Нижегородской области от 20.05.2020 №316-01-63-915/20 «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования».

8. Постановление администрации города Дзержинска от 01.06.2020 №1198 «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по основным общеобразовательным и дополнительным общеобразовательным программам».

9. Приказ департамента образования администрации города Дзержинска от 27.05.2020 №270-п «О внедрении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам, в г.о.г.Дзержинск».

1.2. Термины и определения¹

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

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

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 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 поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Куратор – сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества. Методология наставничества – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

Система наставничества – комплекс мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации системы наставничества в образовательной организации.

¹ Термины и определения в соответствии с Распоряжением Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

1.3. Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации

1.3.1. В современной интерпретации наставничество – это универсальная модель построения отношений внутри любой образовательной организации. Это технология интенсивного личностного развития, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метанавыков и ценностей.

Наставник способен стать для подопечного человеком, который окажет полную поддержку на пути социализации, взросления, поиска индивидуальных жизненных целей и способов их достижения, раскрытия возможностей личного развития и профориентации. В процессе формирования личности, наставник играет ведущую роль, так как наставнические отношения строятся на принципах доверия, диалога, конструктивного партнерства и взаимного обогащения, а также прямой передачи личного и практического опыта от человека к человеку.

1.3.2. Универсальность технологии наставничества позволяет применять ее для решения проблем, возникающих практически у любого обучающегося и педагога:

- подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора своей дальнейшей образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;
- одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;

- ребенка/подростка с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры. Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе:

- проблемы адаптации молодого специалиста в новом коллективе;
- эмоциональные, психологические и профессиональные проблемы педагога с большим стажем работы, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

1.3.3. Программа наставничества обеспечивает решение следующих задач (в зависимости от форм наставничества, используемых в образовательной организации):

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров;
- адаптация обучающегося в новом учебном коллективе;
- повышение мотивации к учебе и улучшение образовательных результатов обучающегося, в том числе через участие в проектной и внеурочной деятельности, профориентационных программах, стажировках;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми образовательными потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- формирование жизненных ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в

том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т. д.);

– формирование предпринимательского потенциала наставляемого (проактивное мышление, практико-ориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.);

– создание условий для осознанного выбора профессии обучающимися и формирования потенциала для построения успешной карьеры;

– адаптация учителя в новом педагогическом коллективе.

1.3.4. Наставничество становится неотъемлемым компонентом современной системы образования. Первая причина: наставничество позволит сообществу учителей, учеников и родителей сформироваться в образовательной организации в качестве новой плодотворной среды для раскрытия потенциала всех участников образовательного процесса. Создание такого сообщества станет возможным за счет построения новых отношений, которые обогащают друг друга с помощью технологий наставничества. Вторая причина: для сообщества образовательной организации наставничество – это канал получения опыта. Наставничество – необходимый шаг для обеспечения того, чтобы школы, учреждения дополнительного образования стали центром общества, тем самым способствуют развитию образовательной среды. Успешные выпускники могут стать для обучающихся главными наставниками. Третья причина заключается в том, что с помощью технологии наставничества участники образовательного процесса могут получить опыт, знания, навыки, компетенции и ценности быстрее, чем с помощью других методов передачи (учебные материалы, система классов, самостоятельная работа и проектная работа, формализованное общение). Это чрезвычайно важно в современном мире. Высокая скорость обусловлена тремя факторами: прямой передачей жизненного опыта от человека к человеку, доверительными отношениями, взаимообогащающими отношениями, полезными для всех участников наставничества.

2. Требования к наставнику и специфика его деятельности

Наставник — это человек, обладающий значительным опытом, готовый делиться своими знаниями с молодыми людьми в обстановке взаимного доверия. Наставничество в любой его форме может помочь молодым людям реализовать их потенциал при любых обстоятельствах. Так что люди, которые становятся наставниками, должны обладать необходимыми для этого качествами и опытом. Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, представители сообществ выпускников образовательной организации, родители обучающихся (родитель не может быть наставником для своего ребенка в рамках данной целевой модели), педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, некоммерческих организаций и иных организаций любых форм собственности, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

2.1. Характеристика деятельности наставника

В основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного образовательного дефицита сопровождаемого. В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990–2000-х годов (О. С. Газман, С. С. Гиль, Н. Б. Крылова, Н. Н. Михайлова и С. М. Юсфин и др.) По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть. В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления школьного или студенческого самоуправления; реализации школьных или студенческих проектов, стартапов и т. д.) Однако во всех случаях внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер. Такая неготовность и названа образовательным дефицитом. Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый сможет самостоятельно преодолевать внешние препятствия. Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов обучающихся (наставляемых), т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем. Психолого-педагогическая основа наставничества может быть представлена как четыре пары взаимодействующих процессов, при этом в каждой паре первый процесс является основным, второй — вспомогательным.

1. Базовая деятельность наставника — деятельность наставника по сопровождению — это основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен (в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом) и в которую он призван погрузить сопровождаемого. Это может быть образовательная, профессиональная, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность.

2. Во всех случаях само наставничество — это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой профессиональной деятельности (основная трудовая функция — участие

в образовательном процессе в качестве преподавателя, учителя, ученика или в производственной деятельности в качестве специалиста).

3. Базовый процесс развития сопровождаемого (социализация, самоопределение, идентификация и т. д.) — наставничество. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития.

4. Развитие сопровождаемого в процессе деятельности (учебной, игровой, трудовой, проектно-исследовательской) и т. д. Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития не непосредственно, а через вовлечение сопровождаемого в ту или иную деятельность с последующей организацией ее обсуждения и осмысления полученного опыта. Соответственно, значимыми методами работы наставника являются организация деятельности сопровождаемого и совместное обсуждение.

Деятельность наставника предполагает решение комплекса задач.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник.

2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности.

3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).

4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого. В таблице 1 приведены трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании. Эту информацию необходимо учитывать при выборе наставников по текущим и перспективным программам наставничества. Частные задачи наставнической деятельности определяются типами наставничества, которые могут быть выделены: 1) по типам базового процесса развития сопровождаемых; 2) по типам образовательных дефицитов.

Таблица 1

Трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании

Трудовые функции	Основные трудовые действия
Обучение	Информирование. Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приемов деятельности. Организация учебной деятельности сопровождаемого. Создание учебных (проблемных) ситуаций. Консультирование. Контроль и оценивание результатов учебной деятельности
Медиация	Диагностика межличностных отношений в коллективе. Выявление проблемных и конфликтных ситуаций. Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций. Посредничество во взаимодействии

	сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, интернет-партнеров, представителей внешнего контекста)
Самообразование	Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов. Проектирование программы и плана самообразования с выявленными образовательными дефицитами. Овладение знаниями, умениями, навыками, компетенциями.

2.2. Как привлекать наставников

В первый (пилотный) год работы программы наставничества в образовательной организации рекомендуется подбирать наставников для 15–25 наставляемых.

Для наставнической деятельности больше подходят:

- образованные и состоявшиеся люди;
- люди, состоящие в браке;
- молодые люди, частично занятые работой;
- пенсионеры, не занятые работой.

Работа по привлечению наставников схожа с работой по развитию программы в целом. К этому лучше подходить не как к отдельной задаче, а как к целому проекту, определить целевую аудиторию и каналы продвижения для каждой целевой аудитории. Далее прописать задачи по каждому из направлений продвижения и сроки по этим задачам. Важно вести работу по продвижению системным образом, для этого полезно будет определить приоритетные, наиболее эффективные направления работы по продвижению и составить план работ сообразно возможностям и ресурсам организации.

Подготовка рекламы и информационной базы. Для привлечения внимания к программе можно использовать эмоциональные призывы. Стоит подготовить листовки, рассказывающие о программе и ее целях, о возможности каждого в ней участвовать. Их можно будет распространить как в образовательном учреждении, так и среди потенциальных партнеров.

Продвижение в соцсетях. Важным каналом продвижения сегодня являются социальные сети. Можно оставлять объявления о поиске/наборе наставников в соответствующих сообществах соцсетей, просить друзей разместить сообщения у себя на странице, просить партнерские организации поделиться информацией. Лучше всего на сайте образовательной организации иметь отдельную страничку по наставничеству.

Обращение к партнерам. Можно использовать партнерские взаимоотношения с различными местными организациями, в том числе с теми, кто занимается волонтерством, распространять там свои материалы. Ценным ресурсом могут выступать:

- местное бизнес-сообщество;
- общественные организации;
- группы по интересам;
- религиозные организации;
- организации высшего образования и др.

Информационные встречи с потенциальными наставниками. Этот метод особенно эффективен, если необходимо привлечь к наставнической деятельности представителей какой-либо организации.

Работа с прессой. Важно не только привлечь волонтеров, но и в целом создать положительное представление о наставничестве. Для этого необходимо работать со СМИ. Стоит подготовить и постоянно использовать материалы, в которых были бы описаны:

- статистические данные о программе наставничества и ее реализации;
- то, как наставническая деятельность связана с миссией и историей конкретной образовательной организации или муниципалитета;
- компоненты и мероприятия программы наставничества;
- преимущества программы наставничества для участников программы, общества в целом;
- примеры успешного наставничества — необходимо собирать портфолио достижений как наставляемых, так и наставников.

Формы продвижения и каналы связи должны подходить выбранной аудитории. Информирование должно быть непрерывным, оно не должно прекращаться, когда будет набрано необходимое число волонтеров. Нужно не только проинформировать тех, кто пока не участвует в реализации программы, но и держать всех участников в курсе событий. Каждый, кто связан с программой наставничества, должен понимать ее цели и быть в состоянии рассказывать о ней. Это поможет программе функционировать долго и стабильно.

Необходимо постоянно подчеркивать роль наставничества в социальноэкономическом развитии города.

Особое внимание следует обращать на принятые программы развития Нижегородской области — г.Дзержинска.

2.3. Как отбирать наставников

Быть наставником — сложная, требующая отдачи сил, многочасовая, эмоционально и физически трудная работа. Поэтому основным критерием отбора наставников должно быть огромное желание со стороны человека заниматься этой деятельностью. В целом мотивы у тех, кто стремится стать наставником, могут быть разные:

- альтруизм — желание бесконечно делать добро;
- приобретение практического навыка работы с подростками, молодыми специалистами;
- получение определенного опыта или осмысливание собственного;
- способ провести свободное время;
- потребность иметь цель в жизни и собственную значимую роль в обществе.

Неподходящие мотивы:

- желание использовать других людей в корыстных целях;
- компенсация проблем в собственной жизни, переживание травмы.

2.4. Как построить процедуру отбора наставников

1. Куратор должен предусмотреть, каким образом в программе будет формироваться база наставников (претендентов и волонтеров) программы, храниться документы, используемые при отборе.

2. Нужно подготовить список обязательных справок и рекомендаций, которые каждый потенциальный наставник должен предоставить к процедуре отбора, если это является необходимым.

3. Необходимо подготовить анкету, которая должна содержать вопросы об опыте и намерениях кандидата, его особых интересах, о предпочтительном возрасте подростка, с которым он хотел бы работать, а также предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч. Можно включить разделы по закреплению ответственности и обязательств кандидата соблюдать правила программы наставничества, согласие претендента на проведение проверки его информации.

4. Собеседование с кандидатом. Перечень вопросов должен быть готов заранее. В ходе беседы нужно убедиться, что кандидат:

- имеет добрые намерения;
- обладает качествами, необходимыми хорошему наставнику;
- имеет адекватное представление о необходимом для наставнической деятельности времени, своих обязанностях, ответственности;
- готов соблюдать предписанные программой процедуры контроля и понимать их смысл.

Собеседование не должно быть односторонним. Необходимо предоставить возможность задавать вопросы и кандидату. Кандидат не подходит, если проявляет следующие признаки:

- чрезмерная идентификация с детьми — до уровня их поведения, снимает с себя ответственность;
- предпочитает общение один на один (предпочитает приватность групповой деятельности);
- описывает тип ребенка, которому он или она хочет стать наставником, конкретными терминами, подчеркивая конкретные физические или эмоциональные характеристики;
- отсутствие отношений со сверстниками — ограничивает круг друзей людьми значительно моложе себя;
- был жертвой преступления, сексуального насилия;
- характер незрелый: застенчивый, замкнутый или пассивный;
- имеет уголовное прошлое, совершал правонарушения под влиянием алкоголя;
- история отношений или половое развитие не соответствует «нормальной» схеме;
- заявитель нашел собственного наставляемого и пытается убедить нас закрепить его наставником именно за данным несовершеннолетним;
- частая смена мест работы, частые переезды.

Если потенциальный наставник проявляет какой-либо из этих признаков, то лучше не утверждать его кандидатуру. Рекомендуем иметь в виду то обстоятельство, что в образовательной организации, как правило, сложился устойчивый коллектив и куратор хорошо знает людей. В таком случае собеседование с потенциальным наставником необязательно и куратор сам может принимать решения.

2.5. Как построить процедуру проверки наставника

Чтобы выявить людей, способных причинить вред подросткам, и не допустить их попадания в программу, частью процедуры отбора является тщательная проверка потенциальных наставников и данных, которые они предоставили на первом этапе отбора.

1. Психологическое тестирование. Процедуру должен проводить психолог — это может быть куратор программы или специалист социально-психологической службы. Максимальная продолжительность тестирования — 1,5 часа.

2. Психологическое интервьюирование. Необходимо проверить наличие у кандидата психологических проблем. Психолог может сделать акцент на том, как потенциальный наставник видит свое будущее, умеет ли он выстраивать долгосрочную перспективу собственной жизни, находить ресурсы для осуществления своих планов, к каким средствам он прибегает. По результатам психологического тестирования и интервьюирования составляется психологический портрет будущего наставника.

3. Проверка документов и справок. Перед организацией процесса проверки потенциальный наставник должен подписать заявление на обработку персональных данных. Кандидату необходимо предоставить:

- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;

- справку из психоневрологического диспансера об отсутствии психологических расстройств;

- справку из наркологического диспансера по месту жительства;

- справку о первичном медицинском осмотре. В случае наличия у кандидата санитарной книжки проверяется актуальность медицинских данных. Вся информация должна оставаться конфиденциальной.

Все требования, изложенные в пункте 3, не касаются работников данной образовательной организации, поскольку необходимые документы уже имеются.

3. Критерии эффективности работы наставника

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе.

Обучающиеся – наставляемые подросткового возраста получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций. Также к результатам правильной организации работы наставников относятся:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса (группы) и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

В качестве критериев оценки наставнических программ выделяются:

- единая стандартная процедура оценки;
- разработанность форм контроля за деятельностью наставников;
- научная обоснованность инструментов оценки;
- представление доступа к необходимым ресурсам (организационным, методическим, информационным и др.);
- документальная оснащенность;
- наличие возможностей для обучения и консультаций;
- отработанность процедуры отчетности;
- обоснованность программы и плана мероприятий;
- разработанность форм поощрения и награждения наставников, наставляемых и их семей.

4. Система мотивации и поощрения наставников

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях: создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Важно популяризовать роль наставника среди общественных организаций; сообществ выпускников школ, СПО, ВУЗов, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т. п. Необходимо рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства;

- поддержка системы наставничества через СМИ;
- организация сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т. д.

- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т. д.).

Возможные нематериальные (моральные) виды поощрений наставников

Выдвижение самых результативных наставников на ежегодную премию лучшего наставника региона, муниципалитета (города, села и т. п.). Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием субъекта Российской Федерации; наставник, признанный лучшим, может быть награжден/удостоен:

- почетной грамотой государственного органа;

- почетного звания «Лучший наставник»;

- нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом.

Создание в системе наставничества конкретной организации иерархии наставников может повысить лояльность участников и установить дополнительную систему мотивации.

Основными элементами иерархической системы являются:

- достижения: визуальное / материальное выражение результата (медаль, поощрение, определенные очки); достижения и награды рассматриваются наставником как признаки его заслуг, социального положения, символ причастности к большому проекту;

- глобальное значение: мотивацию наставников увеличивает вера в успех программы наставничества, в создание новой и масштабной системы;

- рейтинги и иерархия (персональная и групповая); персональные рейтинги наставников публикуются для того, чтобы каждый участник программы мог видеть свой и чужие текущие уровни развития; групповые рейтинги команд (наставник и наставляемый / наставник и группа наставляемых) публикуются на стендах образовательной организации, ее информационных порталах, на информационных порталах Муниципальных методических центров по наставничеству для дополнительной мотивации всех участников программ.

4.1. Мотивирование и стимулирование педагогов-наставников

Стимулирование реализации системы (целевой модели) наставничества является инструментом мотивации и выполняет три функции – экономическую, социальную и моральную.

Материальное (денежное) стимулирование предполагает возможность образовательным организациям коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе регионального уровня определять размеры выплат компенсационного характера, установленные работнику за реализацию наставнической деятельности; Нематериальные способы стимулирования предполагают комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников, публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации, улучшение психологического климата в коллективе, увеличение работоспособности педагогических работников, повышение их лояльности к руководству, привлечение высококвалифицированных

специалистов, которые не требуют прямого использования денежных и иных материальных ресурсов:

- наставники могут быть рекомендованы для включения в резерв управленческих кадров органов государственной власти различных уровней и органов местного самоуправления;

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

- награждение наставников дипломами/благодарственными письмами (на официальном сайте образовательной организации, в социальных сетях), представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

На муниципальном уровне для популяризации роли наставника и повышения его статуса рекомендуются такие меры, как организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном и федеральном уровнях; проведение конкурсов профессионального мастерства и т.д.; организация сообществ (ассоциаций) наставников, проведение конкурсов на лучшего наставника муниципалитета (региона/Российской Федерации) с вручением премий.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности педагогических работников носят вариативный характер и зависят от конкретных условий.

Среди стимулирующих мер общегосударственного значения можно выделить одну из государственных наград Российской Федерации – знак отличия «За наставничество» (вместе с «Положением о знаке отличия «За наставничество»), введенный в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». Им награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и других работников образовательных организаций. Также в качестве меры стимулирующего характера можно отметить ведомственные награды Минпросвещения России – нагрудные знаки «Почетный наставник» и «Молодость и Профессионализм», учрежденные приказом Минпросвещения России от 1 июля 2021 г. № 400 «О ведомственных наградах Министерства просвещения Российской Федерации». Нагрудным знаком «Почетный наставник» также награждаются лучшие наставники молодежи из числа учителей, преподавателей и работников образовательных организаций. Нагрудным знаком «Молодость и профессионализм» награждаются за популяризацию профессии учителя, воспитателя, педагога, а также заслуги в сфере молодежной политики.

4.2. Пример системы нематериальной мотивации наставника (игровая иерархия)

4.2.1. Переход по уровням иерархии наставника может происходить при получении представленных достижений, а также накоплении определенного количества баллов. Баллы начисляются за выполнение заданий, прохождение определенных этапов наставнических взаимоотношений, участие в акциях (мероприятиях).

4.2.2. Процесс начисления баллов, а также выделение определенных активностей, за которые баллы могут быть получены, также остаются в ведении

куратора программы наставничества конкретной образовательной организации, но должны следовать логике обозначенной иерархии достижений:

- посещение мероприятия по развитию программы наставничества в организации – 2 балла;
- посещение мероприятия по развитию программы наставничества вне организации – 3 балла;
- посещение муниципальных мероприятий – 5 баллов;
- посещение региональных мероприятий – 20 баллов;
- проведение трех успешных встреч с наставляемым – 5 баллов;
- получение развернутого положительного отзыва от наставляемого – 2 балла;
- регулярное ведение дневника наставника – 7 баллов;
- создание наставляемым собственного проекта или продукта под руководством наставника – 15 баллов;
- публикация кейса на сайте или в социальных сетях образовательной организации или организации-партнера – 7 баллов;
- публикация в муниципальном или региональном СМИ – 10 баллов;
- проведение наставником консультации для других наставников (в том числе с использованием системы электронного и дистанционного образования) – 8 баллов;
- проведение наставником полноценного тренинга для других наставников – 12 баллов.

В конце каждого цикла программы наставничества составляются рейтинги на основе накопленных наставником и наставляемыми баллов. Подобные рейтинги позволяют определить «победителей», которые получают дополнительные поощрения на финальном мероприятии. Если наставник решает принять участие в новом цикле программы, его баллы, достижения и полученный уровень не сторают, а закрепляются за наставником.

4.2.3. Куратор имеет право устанавливать индивидуальные для образовательной организации и выбранных форм наставничества правила перехода по трем уровням иерархии (примерное название – Начальный, Золотой, Платиновый), но сохраняющие нижеуказанную логику ценности достижений.

Уровень 1. Начальный уровень («Молодой наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершена одна программа наставничества;
- процент посещаемости встреч – 70%;
- процент положительных отзывов от наставляемого – 70%;
- посещено два внешних мероприятия (выставка, лекция, концерт, вебинар, урок, фильм и т. д.);
- получено 15 дополнительных баллов.

Уровень 2. Золотой уровень («Продвинутый наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены три программы наставничества;
- процент посещаемости встреч – 80%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 85%;
- посещено пять внешних мероприятий;
- успешно представлены два проекта с наставляемыми;
- один из наставляемых стал наставником в личном цикле программы;
- создан и размещен на сайте организации один успешный кейс;
- получено 40 дополнительных баллов.

Уровень 3. Платиновый уровень («Мастер-наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены восемь программ наставничества;
- процент посещаемости встреч – 90%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 90%;
- посещено десять внешних мероприятий;
- успешно представлены пять проектов с наставляемыми;
- трое наставляемых стали наставниками в личном цикле программы;
- созданы и опубликованы на сайте организации три успешных кейса;
- проведены две консультации или тренинга для будущих наставников;
- посещено одно федеральное мероприятие для наставников;
- получено 100 дополнительных баллов.