



Утверждаю:

Заведующий МБДОУ № 37  
«Теремок»

Минеева Ю.В.

приказ № 37/154 от 25. 04.2022г

# МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА проекта «Best practices – сибирский вариант»

г.Железногорск

2022г

## **Нормативно-правовая база Модели наставничества.**

*Модель наставничества разработана в соответствии со следующими документами федерального и регионального 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. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
5. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы» (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
6. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
7. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
8. 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).
9. Письмо Министерства Просвещения РФ от 23 января 2020 г. N МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».
10. Региональная целевая модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, на территории Красноярского края, утвержденная приказом министерством образования Красноярского края от 30.11.2020.

При создании Модели наставничества особое внимание было уделено изучению *Методических рекомендаций по разработке и внедрению системы (целевой модели наставничества) педагогических работников в образовательных организациях (2021 год)*. Методические рекомендации разработаны в соответствии с пунктом 33 распоряжения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р (ред. от 20 августа 2021г.) «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста», а также в рамках реализации паспорта федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование».

Методические рекомендации по внедрению (применению) системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях с включенным Примерным положением о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации ориентированы на практическую помощь руководителям, административным и педагогическим работникам образовательных организаций в определении наиболее оптимальных форм, видов наставничества педагогических работников, в разработке необходимых локальных нормативных правовых актов по развитию системы наставничества, в организации профессиональной активности соответствующих субъектов образовательной деятельности. Документ включает в себя методологические основы и ключевые положения системы (целевой модели наставничества), цели, задачи и принципы ее работы, условия и ресурсы для ее внедрения, структурные компоненты системы, ожидаемые результаты и методические рекомендации для образовательных организаций.

В целях обеспечения реализации Национального проекта «Образование», достижения результатов и показателей федеральных и региональных проектов «Учитель будущего»; «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», исполнения пункта 29 раздела 3 основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р, на основании распоряжения Правительства Красноярского края от 04.07.2019 № 459-р, пунктов 3.62, 3.78, 4.3 Положения о министерстве | образования Красноярского края, утвержденного постановлением Правительства Красноярского края от 27.12.2013 № 706-п, разработана *Региональная целевая модель наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, на территории Красноярского края* (далее — Региональная целевая модель).

Региональная целевая модель является обязательной для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, подведомственных министерству образования

Красноярского края или в отношении, которых министерство осуществляет функции и полномочия учредителя. Органы местного самоуправления муниципальных образований Красноярского края при участии во внедрении целевой модели наставничества на территории соответствующего муниципального образования руководствуются методологией (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, утвержденной распоряжением министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145 и настоящей Региональной целевой моделью.

Целью внедрения Региональной целевой модели является обеспечение эффективной поддержки личностного роста, самоопределения, социализации и профессиональной ориентации, необходимых для успешной самореализации всех обучающихся в возрасте от 10 лет системы общего, дополнительного и профессионального образования, профессионального роста педагогических работников разных уровней образования, а также закрепления молодых специалистов в системе образования, проживающих на территории Красноярского края.

Задачи внедрения Региональной целевой модели:

- улучшение показателей образовательных организаций в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность,
- создание психологически комфортной среды для раскрытия личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;
- создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;
- формирование открытого и инклюзивного сообщества внутри и вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения.

Структура Региональной целевой модели включает:

- общие требования (предложения) к структуре управления Региональной целевой моделью;
- общие требования (предложения) к внедрению направлений наставничества в муниципальных образованиях Красноярского края, образовательных организациях;
- общие требования (предложения) к организационно-финансовой структуре Региональной целевой модели;

-общие требования (предложения) к кадровому обеспечению Региональной целевой модели;

-общие требования (предложения) к организации мониторинга реализации Региональной целевой модели.

Планируемые результаты внедрения Региональной целевой модели наставничества для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, на территории Красноярского края представлены на период с 2020 по 2024 гг.

*Не смотря на то, что в перечисленных выше документах нет прямых указаний на создание целевой модели наставничества в дошкольных организациях, мы считаем, это необходимо, так как дошкольному образованию с помощью такой системы удастся решить наиболее кадровые вопросы: нехватка педагогических кадров, «выгорание» педагогов, поддержка молодых педагогов, развитие современных профессиональных компетенций у педагогического персонала.*

**Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в ДОУ предусматривает разработку, утверждение и внедрение локальных нормативных актов образовательной организации в сфере наставничества.**

Основные нормативные правовые акты, которые могут быть разработаны образовательной организацией:

- ✓ Приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации).
- ✓ Приказ о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью, о назначении координатора, кураторов и наставников внедрения целевой модели наставничества.
- ✓ Приказ о внедрении целевой модели наставничества,

## **Концептуально-методическая основа Модели наставничества**

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как **составной части методической работы образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников**, включающую работу *с молодыми специалистами*; деятельность по *адаптации педагогических кадров в новой организации*; работу с педагогическими кадрами *при вхождении в новую должность*; организацию работы с кадрами *по итогам аттестации*; обучение *при введении новых технологий и инноваций*; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

**Наставник** – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

**Наставляемый** – участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается непредсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (*молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование*). Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии должно стать наиболее перспективной технологией наставничества.

Важнейшей **особенностью системы наставничества** является то, что она носит **точечный, индивидуализированный и персонализированный характер**, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов (наставник и наставляемый самостоятельно решают, сколько времени потратить на изучение тех или иных вопросов и какая глубина их проработки нужна).

*Целевая модель наставничества имеет двухконтурную структуру. Все структурные компоненты целевой модели наставничества распределяются на два контура: внутренний (контур образовательной организации) и внешний по отношению к ней. Это инвариантная составляющая модели, т.е. неизменная, присущая всем образовательным организациям, которые реализуют целевую модель наставничества педагогических работников.*

Во **внутреннем контуре** концентрируются структурные компоненты,

позволяющие непосредственно реализовывать целевую модель наставничества в образовательной организации и отвечающие за успешность ее реализации.

На внешнем контуре представлены структурные компоненты различных уровней управления образования, которые способствуют реализации целевой модели наставничества.

Граница между внутренним и внешним контурами, а также между различными уровнями внешнего контура представляется довольно подвижной, что позволяет применить принцип вариативности при реализации системы. Далеко не в каждой образовательной организации имеется необходимый кадровый потенциал. Поэтому ряд структурных компонентов целевой модели может быть вынесен на внешний контур.

На основе анализа публикаций по проблеме наставничества можно перечислить следующие формы наставничества, которые успешно реализуются в российских организациях.

**Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один»)** – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3-6-9-12 месяцев). Обычно проводится отбор наставника и его подопечного по определенным критериям, при этом учитываются: опыт, навыки, личностные характеристики и др. Как правило, между наставником и наставляемым устанавливаются тесные личные отношения, которые помогают обеспечить заинтересованный индивидуальный подход к сотруднику, создавая комфортную обстановку для его развития. Наставник может оперативно реагировать на отклонения в ходе подготовки, поощрять достижения, что не только позволяет более полно раскрыть способности молодых специалистов, но и содействует удержанию будущих лидеров.

Разновидностью этой модели является **ситуационное наставничество**, подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его наставляемого. Вместе с тем возникают следующие трудности: а) наставник, по определению занимающий более высокое положение, и его подопечный могут испытывать трудности в налаживании взаимоотношений из-за различий в статусе и принадлежности к разным поколениям; б) нередко наставники воспринимают подопечного как конкурента в карьерном развитии. Эта модель может быть реализована в двух формах. *Первый вариант* – когда друг с другом взаимодействуют пары молодых сотрудников, один из которых уже имеет небольшой опыт работы и становится наставником, а другой – выпускник или стажер – только приступает к работе. Такая модель очень эффективна в плане привлечения и закрепления талантливой молодежи. Однако опыта и компетентности начинающего наставника для более глубокого развития подопечного недостаточно, поэтому необходимо программу наставничества дополнять другими формами. *Второй вариант* основан на взаимодействии двух сотрудников, занимающих одинаковые позиции, при этом наставником становится тот, кто имеет больший опыт, обладает знаниями или навыками в определенной предметной области, которые требуются другому педагогу.

Когда в организации не имеется требуемого количества наставников, можно применять **групповое наставничество** – модель, в которой один наставник работает с группой из 2-4-6 наставляемых одновременно. Непосредственное общение происходит периодически (один или два раза в месяц). Для достижения большего эффекта рекомендуется сочетать групповое наставничество с другими его формами. Тем не менее существуют модели наставничества, с помощью которых можно преодолеть указанные проблемы.

**Краткосрочное или целеполагающее наставничество.** Наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей. Недостатком этой модели является нехватка личного общения, поэтому данная модель не подходит для новых сотрудников, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы, и его развитие может быть переведено в область саморазвития.

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

**Флэш-наставничество** – это новая концепция наставничества. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев, причем последние могут запросить резюме нескольких наставников, чтобы сонастроить их качества и возможности. После того как подопечному назначается наставник, они могут после первой личной встречи принять решение о прекращении отношений. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества. Флэш-наставничество имеет множество модификаций. Стандартная сессия флэш-наставничества предполагает одноразовую встречу, лично или с помощью телекоммуникационных технологий, между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (наставляемый), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов. Последовательное флэш-наставничество: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет серию одноразовых встреч (например, еженедельно в течение месяца).

**Скоростное наставничество** – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их наставляемые встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/наставляемому и т.д. Групповое флэш-наставничество: наставник



работает в паре с небольшой группой наставляемых. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.

**Виртуальное наставничество.** Использование информационно-коммуникационных технологий, таких, как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков, естественным образом повлияло на появление виртуального наставничества. Исследование участников виртуальной программы наставничества. Виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников. Такая модель может быть использована, если нет возможности постоянного очного взаимодействия. Сегодня некоторые консалтинговые фирмы предлагают программные продукты для организации виртуального наставничества.

**Саморегулируемое наставничество** подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их наставляемые не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль. При этом сотрудник, нуждающийся в наставнике, может выбирать для себя того, кто, по его мнению, может оказать лучшую помощь и поддержку, более совместим с ним. Саморегулируемое наставничество, по нашему мнению, может с успехом применяться как один из инструментов саморазвития сотрудников. Инициатива и ответственность – это признаки того, что наставник готов добровольно прикладывать усилия к развитию подопечного, который, в свою очередь, стимулирует наставника к саморазвитию.

**Реверсивное наставничество** предполагает вовлечение всего персонала на всех уровнях организации независимо от возраста и положения. Однако нередко старшие сотрудники испытывают трудности, когда им приходится осваивать новые технологии и приемы работы. Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Для многих организаций такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет коммуникаций, повысить их мотивацию и нейтрализовать опасения по поводу своего будущего в организации, наладить взаимопонимание и дружеские отношения между разными поколениями.

**Командное наставничество** помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая существенные

практические аспекты управленческой деятельности. Пожалуй, это самая сложная в реализации модель наставничества, но ее применение для решения задач подготовки будущих лидеров может обеспечить лучшие результаты, чем какая-либо другая. Командное наставничество может быть полезным в ситуации, когда компания активно расширяется, например, открывая новые филиалы, или существует реальная возможность потери ключевых руководителей или специалистов, а кадровый резерв в организации отсутствует.

Что изменилось в понимании наставничества за последнее время?

Признаки наставничества «по старинке»	Признаки современного наставничества (развивающего наставничества)
<p>Цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ показать свой опыт</li> <li>✓ монолог</li> <li>✓ формально</li> <li>✓ закрытость</li> <li>✓ я все знаю</li> <li>✓ беру ответственность на себя</li> </ul>	<p>Цель:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ развитие другого человека</li> <li>✓ диалог</li> <li>✓ партнерство</li> <li>✓ развиваются наставник и наставляемый</li> <li>✓ открытость</li> <li>✓ разграничение ответственности (за результат отвечают и наставник и наставляемый)</li> </ul>

## Проблематика организации наставничества в ДОУ

В условиях новых «вызовов времени» одним из важнейших направлений модернизации системы образования является развитие образования, которое фиксирует Государственная программа Российской Федерации "Развитие образования" 2018 – 2025г.г. и ФГОС дошкольного образования. Приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников.

Требования к профессиональным компетенциям современного педагога дошкольных организаций со стороны работодателя и общества существенно изменились. Современные процессы модернизации дошкольного образования выдвигают на первый план не формальную принадлежность педагога к профессии, а занимаемую им личностную позицию, обеспечивающую отношение к педагогическому труду. Зрелость личностной, профессиональной позиции педагога дошкольного образования обеспечивает замену традиционных ценностей обучения на ценности развития личности дошкольника и, следовательно, и повышение качества его образования. Современный мир характерен быстро меняющимися условиями, постоянным обновлением информации, поэтому еще одна важная составляющая профессиональной компетентности педагога – это постоянное совершенствование своих знаний, овладение прогрессивными педагогическими технологиями воспитания и обучения. **Развитие наставничества педагогических кадров является эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников.**

Главная проблема наставничества в образовании на сегодняшний день – неопределенность его концептуально-методологического и нормативного правового статуса, что существенно затрудняет его «превращение» в широкое социально-педагогическое явление. *Наставничество в образовании развивается преимущественно как волонтерское движение. Многие организации не спешат внедрять наставничество, полагая, что эта деятельность может потребовать значительных затрат разнообразных организационных ресурсов, таких, как время, место, организация доступа к информации и т.д. Опытные педагоги, которые могли бы стать наставниками, не имеют времени, которое они могли бы потратить на подопечных без ущерба для основной работы.* Существует реальная потребность трансформации наставничества в регламентированный вид профессиональной деятельности в образовании.

Одним из путей разрешения данной проблемы является *разработка и внедрение Модели наставничества педагогических работников образовательных организаций.* Модель наставничества включает концептуально-методологическую разработку основных категорий и понятий, связанных с наставничеством, нормативно-правовое обеспечение

наставнической деятельности, направленное на повышение правового статуса наставничества и наставников, определение организационно-педагогических, методических и технологических механизмов реализации системы наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Наставничество должно стимулировать потребности педагога в самосовершенствовании, способствовать его профессиональной и личностной самореализации. Всестороннее рассмотрение эффективности системы наставничества позволит руководителям образовательных организаций, педагогам-наставникам быстро и качественно решать задачи профессионального становления молодых специалистов, включать их в проектирование своего развития, оказывать им помощь в самоорганизации, самоанализе своего развития, повышать их профессиональную компетентность. Наставничество должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры образовательных организаций.

Дефицит и отток педагогических кадров в детских садах является большой проблемой для Железногорска и детских садов края. В МБДОУ № 37 «Теремок» он составляет от двух до семи человек в разные годы. Сейчас в МБДОУ № 37 «Теремок» 67 педагогов (воспитатели, музыкальные руководители, учителя-дефектологи (логопеды, тифлопедагоги), педагоги-психологи, инструктора по физической культуре, старшие воспитатели), из них 21 – молодые педагоги до 35 лет. Четверо молодых педагогов получают высшее профессиональное образование, семь (бывшие младшие воспитатели) – прошли переподготовку на базе не педагогического образования. Причем направление на переподготовку – вынужденная мера, так как приток молодых кадров из числа выпускников колледжей и вузов – шесть человек за последние четыре года.

Наш практический опыт взаимодействия с молодыми специалистами (по данным ВСОКО МБДОУ № 37 «Теремок» с использованием шкал комплексной оценки качества образования ECERS-R) показывает, что они испытывают значительные трудности в реализации современных программ дошкольного образования. Средняя оценка молодого специалиста, имеющего высшее или среднее профессиональное образование - 2,5 баллов; прошедшего переподготовку – 1,9 баллов из 7 возможных. При этом педагоги, которые работают в МБДОУ № 37 «Теремок» более 10 лет, показывают результат – 3,4 баллов. Это подтверждают и результаты независимой экспертной оценки с использованием шкал комплексной оценки качества образования ECERS-R экспертом ККИПК РО педагогов-стажистов – 5,5 баллов.

По результатам последнего анкетирования «Почему вы выбрали профессию воспитателя?» в МБДОУ № 37 «Теремок» 15% воспитателей не имеет профессиональных планов на будущее, 5% воспитателей, если бы им представилась возможность вновь выбрать профессию, не стали бы воспитателем. На вопрос: «С какими трудностями вы столкнулись в работе?», 35% опрошиваемых ответили, что это высокая требовательность к их работе со стороны родителей и руководства, 25% - трудности в освоении новых

педагогических технологий. Вместе с тем, среди педагогов ДООУ № 37 «Теремок» есть те, кто не смотря на статус молодого педагога, достиг определенных профессиональных вершин, проявляет инициативу и проектную компетентность. Планируется их активное участие в реализации модели наставничества.

*Решающим фактором стало выявление в ходе различных рабочих встреч рассогласований между существующим образовательным процессом, существующими результатами и желаемым образовательным процессом, желаемым результатом*



С апреля 2022 г. по 31.08.2022г. в детском саду реализуется при поддержке Министерства образования Красноярского края реализуется проект молодых педагогов по наставничеству «Best practices – сибирский вариант». Партнерами проекта с опорой форму наставничества «работодатель – ученик» стали школы № 95, № 101 и Мариинская женская гимназия. Мы рассматриваем эту совместную работу как перспективу долгосрочного сотрудничества, поэтому данная форма включена в матричную структуру Модели наставничества. С опорой на форму наставничества «педагог – педагог» были включены партнеры проекта МБДОУ № 24 «Орленок» города Железногорска, МБДОУ № 31 «Колокольчик» пос. Подгорный ЗАТО Железногорск, МБДОУ № 94 города Красноярска. По результатам рабочих встреч и неформального общения было выявлено, что перечисленные ниже противоречия и проблемы характерны и для этих организаций, а именно:

были выявлены следующие противоречия:

1. На уровне государства - между высоким запросом общества на воспитание ребенка, отвечающего современным требованиям, и малой привлекательностью профессии «педагог дошкольного образования» по мнению выпускников школ, родителей, да и самими педагогов;
2. На уровне детского сада - между запросом и ожиданиями образовательной организации по отношению к педагогу дошкольного образования, включая молодого специалиста и низкой мотивацией у них к формированию у себя новых навыков и компетентностей самостоятельно, профессиональному

росту, а не только манипуляцией знаниями и навыками, полученными во время профессионального обучения.

Поэтому непрерывное пополнение, совершенствование знаний, умений и навыков, профессиональный рост, совершенствование педагогических компетенций без отрыва от педагогической деятельности в практико-ориентированном формате – требование сегодняшнего дня.

3. *На личностном уровне.* У молодого специалиста противоречие между потребностью развиваться в профессии и отсутствием знания и навыков в выстраивании траектории своего профессионального развития. Педагоги не знают к кому обратиться, как начать, как планировать: «хочу развиваться, но не знаю - как?».

У педагога-стажиста противоречие между потребностью учить молодых, передавать свой опыт и отсутствием алгоритмов, механизмов взаимодействия с молодыми педагогами в детском саду.

Педагоги с опытом так же нуждаются в обучении тому, как осуществлять наставничество, потому что знают только одну модель – закрытую, сосредоточенную на опыте, активности и ответственности наставника. В отличие от современной модели развивающего наставничества, в которой активны, ответственны и развиваются обе стороны: наставник и наставляемый.

#### Проведенный анализ позволил обозначить три проблемы:

1. общественное отношение к профессии «педагог дошкольного образования» как к мало престижной негативно влияет на профессиональное поведение педагогов, на мотивацию выпускников школ прийти и остаться в профессии;

2. высокие требования к деятельности современного педагога дошкольного образования и достаточно низкая профессиональная компетентность порождают профессиональную стагнацию, либо побуждают педагогов уходить из профессии, если они не находят поддержки в образовательной организации, в которой трудятся.

3. на уровне детского сада отсутствует алгоритм передачи опыта и обучения молодых специалистов педагогами-стажистами, в том числе на уровне управленческих механизмов, нормативной базы. А это приводит к тому, что работа в данном направлении либо не ведется, либо осуществляется эпизодически.

На решение этих основополагающих проблем и будет направлена работа по созданию Модели наставничества в рамках проекта «Best practices – сибирский вариант».

## Цели и задачи организации наставничества

**Цель Модели наставничества** – создание системы организационно-педагогических, учебно-методических, управленческих условий и механизмов развития наставничества в МБДОУ № 37 «Теремок» и в организациях-партнерах проекта для обеспечения непрерывного профессионального роста и профессионального самоопределения педагогических работников, самореализации и закрепления в профессии, включая молодых начинающих педагогов, а также стремления будущих выпускников школ прийти в профессию педагога-дошкольника и остаться в ней.

### Задачи Модели наставничества:

- создание психологически комфортной среды развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- создание канала эффективного обмена профессиональным и личностным опытом;
- содействие повышению социально-профессионального статуса наставников, соблюдению профессиональных прав и свобод наставляемых;
- обеспечение соответствующей помощи в формировании цифровой информационно-коммуникативной среды наставничества, взаимодействия административно-управленческих (вертикальных) методов и самоорганизующихся недирективных (горизонтальных) инициатив;
- формирование открытого и эффективного сообщества внутри ДОУ и вокруг ДОУ, способного на комплексную поддержку наставничества на доверительных партнерских отношениях.

Модель наставничества основывается на следующих принципах:

- *принцип добровольности, соблюдения прав и свобод, равенства педагогов* предполагает приоритет и уважение интересов личности и личностного развития педагогов, добровольность их участия в наставнической деятельности, признание равного социального статуса педагогических работников, независимо от ролевой позиции в системе наставничества;
- *принцип индивидуализации и персонализации* направлен на признание способности личности к саморазвитию в качестве естественной, изначально присущей человеку потребности и возможности; на сохранение индивидуальных приоритетов в формировании наставляемым собственной траектории развития;
- *принцип вариативности* предполагает возможность выбирать наиболее подходящие для конкретных условий формы и виды наставничества;
- *принцип системности и стратегической целостности* предполагает разработку и реализацию целевой модели наставничества с максимальным охватом разных категорий педагогов.

**Необходимые условия  
для реализации Модели наставничества**

	<b>Внутренние условия</b>	<b>Внешние условия</b>
Организационные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.</li> <li>● Наличие мотивированной команды, выбранных кураторов программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества.</li> <li>● Есть перечень выявленных запросов от потенциальных наставляемых - педагогов и обучающихся, выбраны формы и модели наставничества, подходят для реализации задач.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Для усиления модели наличие привлеченных внешних ресурсов для реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).</li> <li>● Наличие заключенных партнерских договоров сетевого взаимодействия</li> </ul>
Нормативные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Нормативно-правовое обеспечение модели: дорожная карта внедрения Модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наличие горизонтальных и вертикальных связей; всестороннее партнерство с участниками проекта.</li> </ul>
Информационные условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Получение поддержки концепции наставничества внутри организации</li> <li>● Информационное продвижение наставничества</li> <li>● Наличие специалиста, отвечающего за наполнение контента.</li> <li>● Наличие каналов информирования внутри организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Получение поддержки концепции наставничества вне организации;</li> <li>● группа в соцсетях;</li> <li>● возможность использования общего ресурса сети для нужд каждого конкретного участника</li> </ul>



<p>Методические условия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие предварительных запросов от потенциальных наставляемых и выбор соответствующих этим запросам аудитории наставников.</li> <li>• Наличие команды кураторов, отвечающих за создание и реализацию программы и создание сопутствующих документов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендации для потенциальных наставляемых</li> </ul>
<p>Кадровые условия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивированная команда и кураторы проекта, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие потенциальных наставников, социальных партнеров, волонтеров и т.д.).</li> </ul>
<p>Материально-технические условия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техника: компьютер с выходом в интернет, принтер.</li> <li>• Отдельное пространство для демонстрации успехов, наглядных материалов, проведения встреч, семинаров. Столы, стулья, стенды. Канцелярские товары.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интернет-соединение</li> </ul>
<p>Средовые условия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характер взаимоотношений между участниками Модели.</li> <li>• Осуществление прямого контакта участников друг с другом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие спроса и договоров о сотрудничестве. Педагог-педагог, работодатель-ученик.</li> </ul>

## Процессы, связанные с запуском Модели наставничества

Внедрение Модели наставничества требует тщательной проработки всех этапов работы. При этом крайне *важно информирование партнеров проекта о запуске Модели наставничества.*

1 этап. Издание заведующим МБДОУ № 37 «Теремок» приказа о внедрении Модели наставничества, создании управленческой команды по разработке дорожной карты реализации Модели наставничества.

2 этап. Формирование базы наставляемых и наставников через работу координатора с двумя базами - наставляемых и наставников. База наставляемых и база наставников может меняться в зависимости от потребностей партнеров в целом и от потребностей участников образовательных отношений: педагогов, воспитанников и их родителей.

3 этап. Отбор и обучение наставников. Выбор форм наставничества в зависимости от запросов наставляемых и самой образовательной организации.

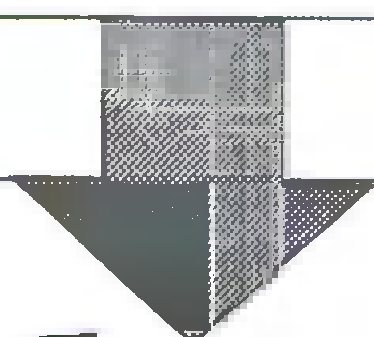
4 этап. Организация работы наставнических пар или групп в соответствии с выбранной моделью.

5 этап. Непосредственная реализация Модели наставничества, привлечение ресурсов для реализации поставленных целей и задач.

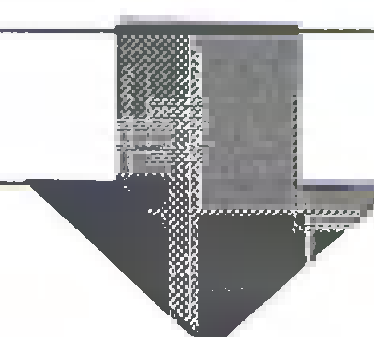
6 этап. Подведение итогов работы каждой пары или группы, проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества.

Создание банка лучших наставнических практик, размещение в общем доступе на сайте образовательного учреждения для изучения и практического применения. Выдвижение лучших наставников на конкурсы и мероприятия на муниципальном, региональном и федеральном уровнях. Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла - вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

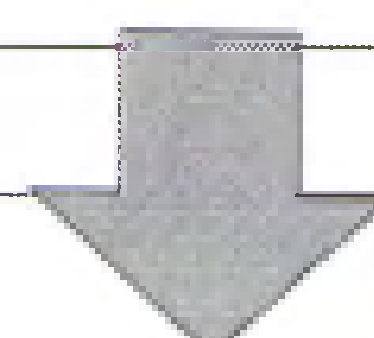
1. Подготовка условий для запуска модели наставничества



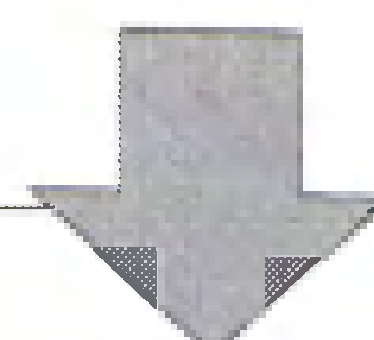
2. Формирование базы наставляемых



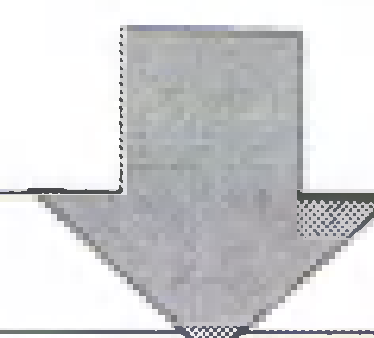
3. Формирование базы наставников



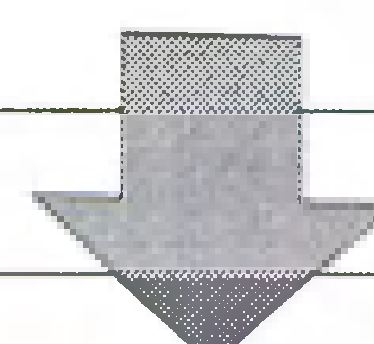
4. Отбор и обучение наставников



5. Формирование пар наставник - наставляемый, наставник - наставляемые



6. Организация хода реализации программы наставничества



7. Завершение цикла реализации модели наставничества в образовательной организации

Выбирая модели наставничества, мы руководствовались актуальными проблемами образовательных организаций и актуальными запросами педагогов, связанными с повышением профессионального потенциала педагога, поддержкой воспитанников с особенными образовательными потребностями, созданием условий для профессионального самоопределения обучающихся школ-партнеров ДООУ. В связи с поставленными задачами, выбраны две формы наставничества: «педагог – педагог», «работодатель – ученик». Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов.

Традиционно наставничество предполагает повышение квалификационного уровня педагога через наращивание количества знаний о новых методах, приемах, технологиях и умений за счет копирования их в своей деятельности. Такие подходы не соответствуют современной ситуации в российском образовании, связанной с переориентацией со «знаниевого» на компетентностный подход. Таким образом, решить проблему традиционным путем не представляется возможным – этот путь малоэффективен. Поэтому была поставлена цель: *создание эффективной структуры организации наставничества педагога как субъекта профессиональной деятельности и личностной самореализации*. Такая переориентация наставничества определила необходимость нового качества формируемых в ее процессе профессионально-личностных характеристик, профессиональной самоорганизации, ключевых профессиональных компетенций и педагогического творчества педагога.

Следующим шагом стали поиски эффективной структуры организации развития профессиональных компетенций. Как известно, существует три основных типа организационных структур: *линейная, линейно-функциональная, матричная*. Для *линейной структуры* характерно наличие двух или более иерархических уровней управления (заведующий детским садом – заместитель заведующего – старший воспитатель – педагог), на каждом из которых руководителю подчиняется группа сотрудников. Отношения между руководителем и подчиненными строятся по принципу единоначалия. Руководители наделяются полномочиями решать любые вопросы, возникающие в деятельности подчиненной ему группы. В *линейно-функциональной* организационной структуре наряду с иерархией линейного руководства существуют функциональные подразделения, которые специализируются на выполнении определенных видов управленческих действий и которые могут принимать решения относительно ограниченного круга специальных вопросов. Мы считаем, что организационная структура *матричного типа* (предложена Каори Ишикава, владельцем корпорации Toyota Motor) может возникать при одновременной реализации нескольких моделей наставничества. Один и тот же наставляемый может одновременно включаться в разные модели наставничества и взаимодействовать с разными наставниками. Матричная структура предъявляет высокие требования к профессионализму руководителя и зрелости коллектива.

*Решено было остановиться на матричной структуре, так как она обладает рядом преимуществ, необходимых нам для достижения цели Модели наставничества: существенное повышение гибкости управления и скоординированности в работе, так*

как матричная система быстрее реагирует на изменение внешней среды; ускоренное внедрение инноваций, так как большинство педагогов погружаются в сферу активной творческой деятельности, командной поддержки, при этом максимально раскрываясь как субъект образовательного процесса; интеграция различных видов педагогической и методической деятельности; преодоление внутриорганизационных барьеров; персональная ответственность наставника и наставляемого за результаты работы, что повышает качество результата.

*Наставник и наставляемый* – основные субъекты наставнической деятельности. Важными условиями успешного взаимодействия наставника и наставляемого являются соблюдение принципа добровольности, принятие своей роли, наличие объединяющих факторов: общность профессиональных интересов, взаимная заинтересованность и симпатия, уважение и доверие, мотивация к профессиональному росту и развитию, а также готовность к наставническому взаимодействию.

Запрос на наставничество может исходить как от самого наставляемого, так и от административных работников по результатам работы организации.

В установившуюся матричную структуру введены особые лица - координатор и куратор проекта. *Координатор* координирует существующие вертикальные связи по организации системы наставничества, созданию условий для ее успешной работы. Координатор отвечает за достижение стратегических целей наставничества. В его фокусе:

- контроль процедуры внедрения Модели наставничества;
- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников наставничества.

*Куратор* выполняет ключевую роль в наставничестве, он – двигатель, коммуникатор, вдохновитель. Куратор ставит задачи, осуществляет аудит, проводит рабочие встречи, принимает отчеты о проделанной работе. Куратор отвечает за организацию, процесс и завершение наставнических отношений в парах или группах «наставник-наставляемый», т.е. курирует горизонтальные связи по организации наставничества. В зону ответственности куратора входит:

- сбор и работа с базой наставников и наставляемых;
- организация обучения наставников;
- участие в оценке вовлеченности педагогов в программу наставничества;
- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели;
- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников проекта (мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и динамика образовательных результатов);
- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;
- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

Матричная структуроцелевой модели наставничества МБДОУ № 37 «Геремок»

Заведующий

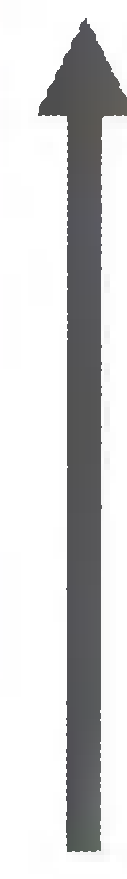
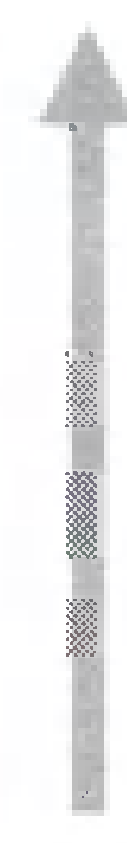
Координатор

Проблемы и ключевые запросы	Формы наставничества							Кураторы (специалист + участник проектной группы)
	Педагог-педагог					Работодатель-ученик		
	Традиционная «один на один»	Групповая	Ситуационная	Виртуальная	Саморегулируемая	Групповая	Ситуационная	
<p>Планирование на основе баланса инициатив взрослого и ребенка при реализации образовательного процесса. Планирование деятельности с учетом сквозных образовательных результатов.</p> <p>Взаимодействие участников образовательных отношений как условие качества дошкольного образования. Ориентиры образовательной деятельности с учётом интересов всех участников образовательных отношений. Включение родителей в образовательный процесс. Взаимодействие воспитателей и специалистов.</p> <p>Индивидуализация образовательного процесса. Современные технологии индивидуализации. Индивидуализация образовательного процесса с детьми с ОВЗ.</p> <p>Технология развития и поддержки самостоятельной детской игры. Как стать играющим педагогом.</p> <p>Погружение в профессию педагога – дошкольника. Педагог дошкольной организации – кто он?</p> <p>Уклад жизни современного детского сада, что изменилось?</p> <p>Игровое взаимодействие с детьми, как стать партнёром и научиться сотрудничать с детьми?</p>	→	→	→	→	→	→	→	<p>старший воспитатель + УПГ</p> <p>воспитатель + УПГ</p> <p>Учитель-дефектолог + УПГ</p> <p>воспитатель + УПГ</p> <p>педагог-психолог + УПГ</p> <p>старший воспитатель + УПГ</p> <p>воспитатель + УПГ</p>

Вертикальные связи (организация, мотивация, контроль)

Условные обозначения:

Горизонтальные связи (инициативы и проблемы, запросы)



Сначала формируются пары «наставник – группа наставляемых», затем пары «наставник – наставляемый».

Общее руководство за реализацией Модели наставничества осуществляет заведующий МБДОУ № 37 «Теремок». Он назначает координатора и кураторов из числа лиц проектной команды, которые и занимаются непосредственно организацией процессов. Куратор из числа лиц проектной команды выбирает себе в помощники куратора из более опытных и квалифицированных педагогов коллектива МБДОУ № 37 «Теремок», образуя пару кураторов по конкретным вопросам образовательной деятельности. Это необходимо для получения более качественного результата, так как молодые педагоги, участники проектной группы, только получают опыт такого взаимодействия, и им необходима практическая поддержка более опытных коллег.

Осуществление наставнической деятельности педагогическими работниками МБДОУ № 37 «Теремок», не входящими в проектную группу, осуществляется на добровольной основе и за дополнительные меры стимулирования.

Способы мотивирования, стимулирования и поощрения наставнической деятельности данных педагогических работников носят *вариативный характер*. 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:

- 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, представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

При необходимости куратор совместно с наставником вносят изменения в план мероприятий, в том числе по вопросам его продления или сокращения сроков в случае обоюдного желания как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого.

Завершение реализации Модели наставничества происходит в случае:

- завершения плана мероприятий проекта в полном объеме;
- по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
- по инициативе куратора в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора.

Итоги реализации Модели наставничества обсуждаются в формате «круглых столов» с партнерами проекта. Проект, и, связанная с ним реализация Модели наставничества могут иметь дальнейшее развитие, в случае достижения необходимых договоренностей.

## Оценка эффективности Модели наставничества

Качественным результатом проекта станет характер функционирования Модели «Best practices – сибирский вариант» как педагогического нетворкинга в дистанционном и очном формате по актуальным для участников и разработчиков вопросам дошкольного образования. Это возможность для педагогов Красноярского края получить профессиональную поддержку. Доступность информации за пределами ЗАТО Железногорск.

Возможность педагогов провести с помощью наставника самооценку своей педагогической деятельности и разработать программу собственного профессионального развития.

Для педагогов МБДОУ № 37 «Теремок» - это возможность аккумулировать имеющийся опыт, структурировать его. Проект будет способствовать профессиональному развитию педагогов детского сада. Включение в этот процесс молодых специалистов МБДОУ № 37 «Теремок», в качестве членов проектной команды, станет для них площадкой для самореализации и творчества. Привлечение к социальным акциям, Школам, круглым столам, запланированных в рамках реализации проекта, социальных партнеров, школьников, родителей воспитанников будет способствовать повышению имиджа педагогической профессии.

Все выше перечисленное будет способствовать повышению педагогической компетентности педагогов ДОО Красноярского края, в том числе молодых педагогов, формированию мотивации остаться и совершенствоваться в профессии педагога дошкольного образования.

Мы планируем повышение педагогических компетентностей педагогов, включая молодых педагогов ДОУ Красноярского края – участников проекта не менее, чем на один уровень. Не менее чем у 20% от общего количества выпускников школ – участников появится мотивация прийти в профессию педагога дошкольного образования и остаться в ней.