

НАСТАВНИЧЕСТВО:

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ И ОФОРМИТЬ
ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ



Материалы из Справочной системы «Образование» (<https://1obraz.ru>)

Наставничество: как организовать и оформить по новым правилам

С марта 2025 года действует новая статья [Трудового кодекса](#) об особенностях регулирования труда наставников. Предлагаем подробную инструкцию, [как оформить наставничество](#) в школе и детском саду: сформировать пары, выбрать подходящую модель и оценить результаты.

Зачем организовывать наставничество.

В последнее время законодатель стал больше внимания уделять вопросам наставничества: в 2023-м проводили год наставника, в 2024-м ввели квалификационную категорию «педагог-наставник», в 2025-м - правила доплаты за наставничество. Из этого видно, что развитие наставничества среди работников, в том числе педагогов, - часть государственной политики в сфере образования, труда и экономики.

Минпросвещения и Профсоюз отмечают, что наставничество - эффективный инструмент профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования ([Методические рекомендации, направленные письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](#)). Однако потенциал наставничества можно применять и по отношению к другим должностям - административным, вспомогательным и т. д.

Используйте наставничество в школе и детском саду, чтобы:

- обеспечить профессиональное становление молодых специалистов;
- помочь работникам адаптироваться в коллективе и качественно исполнять должностные обязанности, совершенствоваться в этом;
- спланировать дополнительное профессиональное образование педагогов.

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

Какие документы по наставничеству оформить.

Законодатель не определяет, какие локальные акты надо принять, чтобы организовать систему наставничества. Ориентируйтесь на [Методические рекомендации, направленные письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](#). Если проанализировать требования этих рекомендаций и норм трудового права, то все локальные документы можно поделить на две группы: организационные и трудовые.

Организационные документы.

Организационные документы помогут оформить систему наставничества - закрепить ее правила, участников, процедуру. Минпросвещения предлагает принять приказ, положение о системе наставничества и дорожную карту по ее реализации, программу наставничества (п. 1.2.2, 3.1 Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки](#)

[от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](#)). Если реализуете региональную целевую модель наставничества, ориентируйтесь на требования актов субъекта РФ.

Приказ.

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

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

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

В приказе также можно указать наставников, закрепить за ними пару или группы наставляемых. Все это оформляют единым приказом или отдельными - как вам удобно. Воспользуйтесь готовым образцом. *(Приложение. Приказ о внедрении наставничества и закреплении пар)*

Если реализуете региональную целевую модель наставничества, то, как правило, ответственного называют куратором, а объем его полномочий описывают в региональном акте. Для этого случая предлагаем другой образец приказа. *(Приложение. Приказ о внедрении целевой модели наставничества и назначении куратора)*

Положение

Общую процедуру и правила наставничества удобно установить в локальном акте - например, положении. Укажите в нем порядок назначения наставников и их взаимодействия с работниками. Опишите содержание программы наставничества, требования к ее оформлению. Поручите добавить в положение образцы документов, которые должны оформлять наставники и наставляемые, например, по итогам отчетных период. Предлагаем готовый образец *(Приложение. Положение о наставничестве работников)*.

Дорожная карта

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

- сроки реализации этапов программ наставничества;
- мероприятия по информированию работников и родителей о реализации программ наставничества;
- мероприятия по привлечению наставников к реализации программ наставничества.

Удобно оформить карту в виде таблицы - так она будет представлять «маршрут» действий наставника. Это облегчит и контроль исполнения. Воспользуйтесь готовым образцом. *(Приложение. Дорожная карта внедрения наставничества)*.

Программа наставничества

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

Содержание программы можно закрепить в [положении о наставничестве](#). Там же предусмотрите, что ответственный или наставник при необходимости вправе корректировать программу во время реализации.

Чаще всего программа представляет собой набор документов, который включает планы-графики мероприятий по наставничеству, отчетные справки, анкеты и опросники, мини-портфолио участников и пр. Рекомендуем также добавить в состав карту индивидуального сопровождения работника. В ней отражены ключевые моменты: характеристика затруднений наставляемого, перечень действий, произведенных

с наставляемым, их результаты и итоговые выводы по достижению целей наставничества. Воспользуйтесь готовым примером карты. (*Приложение. Карта индивидуального сопровождения работника*).

Трудовые документы

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

Мнение

Новые нормы вступают в силу с 1 марта 2025 года, но распространяются одинаково на всех наставников.

Если в организации уже есть наставники, которые были трудоустроены до вступления в силу [статьи 351.8 ТК](#), применяйте к ним также новые требования. Это особенность трудовых правоотношений. Подобное было, например, в 2011 году, когда педагогам с большим стажем понадобилось оформить справки об отсутствии судимости ([вопрос 6 обзора судебной практики Верховного Суда РФ за I квартал 2012 года](#)).

Дополнительное соглашение

Наставничество - это дополнительная работа, поэтому работник может ее выполнять с согласия и за отдельную плату. Поручите специалисту по кадрам оформить дополнительное соглашение и указать в нем содержание, сроки и форму выполнения работы по наставничеству, размер оплаты ([ст. 351.8 ТК](#)). Отдельное письменное согласие можно не брать. Подписывая соглашение, работник уже соглашается на условия, указанные в нем.

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

Пример

Перечень обязанностей и размер доплаты наставника

Наставнику можно поручить:

- оказывать наставляемому помощь в овладении навыками педагогической и методической работы;
- содействовать в разработке необходимой документации в соответствии с должностными обязанностями наставляемого;
- проводить консультации и мастер-классы для демонстрации умений и навыков, обучения наставляемого этим умениям и навыкам;
- оказывать иную помощь наставляемому в выполнении его должностных обязанностей.

Доплату можно указать в виде фиксированной суммы или в процентах от оклада наставника. Например, напишите: «за выполнение обязанностей, указанных в пункте 2.4 Договора, работник получает ежемесячную доплату в размере 60 процентов оклада».

Воспользуйтесь готовым образцом дополнительного соглашения. (*Приложение. Дополнительное соглашение о поручении наставничества*).

Мнение

Установите срок наставничества

Поскольку в [статье 351.8 ТК](#) написано, что в доп.соглашении или трудовом договоре надо установить сроки наставничества, то лучше сделать это. Если невозможно пока определить конкретный срок, напишите, что поручаете дополнительную работу бессрочно, а позже отмените наставничество, когда оно перестанет быть актуальным.

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

Приказ

Приказ понадобится, чтобы бухгалтерии было удобнее начислять доплату за наставничество. По сути содержание приказа дублирует дополнительное соглашение — обязанности наставника, срок наставничества и размер доплаты.

Предлагаем готовый образец (*Приложение. Приказ о дополнительной работе в виде наставничества*)

Внимание

Если регион или муниципалитет установил доплату за наставничество, **то выплачивайте ее в таком же размере - не меньше!!!**

Это правило закрепили для государственных и муниципальных учреждений. Остальные организации могут регулировать размер доплаты своими коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами (ч. [3](#), [4](#) ст. 351.8 ТК).

Иные локальные акты

Отдельные нормы о наставничестве могут встречаться в разных локальных актах - например Положение о внутреннем трудовом распорядке (далее-ПВТР), положении о системе оплаты труда, коллективном договоре.

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

Пример

Нормы о наставничестве в ПВТР

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

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

Пример

Нормы о наставничестве в коллективном договоре

4.1. Работодатель обязуется:

<...>

4.1.4. Выплачивать ежемесячную надбавку (доплату) в размере 5 процентов ставки заработной платы (должностного оклада) работникам, которым присвоена квалификационная категория «педагог-наставник».

Чтобы внести изменение в ПВТР, воспользуйтесь образцом приказа. (*Приложение. Приказ о внесении дополнений в Правила внутреннего трудового распорядка*)

Ситуация

Как поступить, если в регионе не приняли акты, которые регулируют условия и оплату труда наставников.

Урегулируйте труд наставников локальным актом в соответствии с нормами федерального законодательства.

Условия наставничества можно закрепить в ПВТР, положении о системе оплаты труда, коллективном договоре. Например, напишите суть работы по наставничеству, ее срок, размер доплаты, условия для досрочной отмены и другие необходимые особенности (ст. [351.8](#), [60.2](#) ТК). Продублируйте эти нормы в трудовом договоре или дополнительном соглашении с наставником. Другой вариант – не копируйте нормы, а сделайте отсылку на локальные акты с подробными условиями. Больше информации – [в рекомендации](#).

Главное – оформлять наставничество как дополнительную работу и оплачивать ее. Иначе ГИТ и прокуратура могут вынести предписание.

Какие модели наставничества использовать

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

Характеристики моделей наставничества

Модель наставничества	Описание	Преимущества	Целевая группа
Классическое наставничество (менторство, тьюторское сопровождение)	Более опытный и успешный педагог передает свои знания и наработки менее опытному коллеге	Наставник помогает педагогу выбрать путь карьерного роста, повышения квалификации, обогащения профессионального опыта, знакомит с правилами и традициями организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха в конкретной сфере. Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции	Все категории работников. Особенно подойдет для адаптации принятых или переведенных на новую должность
Партнерское, паритетное взаимодействие (buddying, peer-to-peer, P2P)	Наставник — коллега, равный по иерархии наставляемому, но обладающий большим опытом и достижениями в конкретной сфере	Наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, мотивирует партнера к действиям, помогает ему отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей. Наставляемый лучше осознает изменения и новые цели	Все категории работников
Групповое, командное наставничество	Наставники — команда специалистов из разных сфер, которые соответствуют задачам развития подопечного	Команда создает ситуации, при которых подопечный обращается за помощью к другим специалистам — так его мотивируют получать знания. Включает наставляемого в совместную деятельность, наблюдает за построением отношений в коллективе	Все категории работников. Особенно подойдет для адаптации принятых или переведенных на новую должность
Флэш-наставничество, ситуационное, скоростное	Наставничество через одноразовые встречи по обсуждению конкретной задачи	Эта модель помогает опытным работникам обращаться за помощью к другим — более компетентным в своей сфере. Позволяет привлечь в наставничество даже самых занятых профессионалов, благодаря краткости встреч	Все категории работников
Незримая поддержка (shadowing)	Наставляемый наблюдает за работой опытного педагога, чтобы совершать аналогичные действия в своей работе	Наставник не тратит много времени на передачу знаний подопечному. Наставляемый помимо копирования действий осознает, какие действия к какому результату приводят. Обучение происходит в основном на практике без лишней теории	Все категории работников
Перевернутое, реверсивное наставничество	Младший по возрасту работник становится	Модель позволяет преодолеть разрыв между поколениями на рабочем месте.	Все категории работников

Модель наставничества	Описание	Преимущества	Целевая группа
	наставником более опытного по вопросам применения новых технологий	Обогащает кадровый резерв и позволяет сотрудникам быть универсальными и адаптируемыми. Когда сталкиваются разные точки зрения, появляются возможности для творчества, новых направлений развития, оптимизации старых процессов	
Виртуальное, удаленное, дистанционное наставничество	Взаимодействие наставника с подопечным происходит удаленно, в том числе онлайн	Есть возможность привлечь загруженных наставников или находящихся на другой территории, в другой организации. Облегчает коммуникацию между наставником и подопечным, позволяет быстро получить помощь даже по точечным вопросам	Все категории работников

В разделах ниже предлагаем рассмотреть некоторые модели наставничества более подробно.

Менторство и тьюторское сопровождение

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

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

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

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

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

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

Направления работы наставника

Направление	Действия наставника
Методическое	Диагностирует профессиональные проблемы работника, помогает

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

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

Формы тьюторского сопровождения

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

Командное наставничество

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

Пример

Как распределить задачи в команде наставников

Включите в состав команды наставников не менее трех человек.

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

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

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

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

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

Ситуационное наставничество

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

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

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

Пример

Наставничество для подготовки специалиста к конкурсу

Толбинская школа из города Подольска Московской области сформировала команду для подготовки к областному конкурсу молодых специалистов и их наставников. В команду включили педагогических и непедагогических работников, каждый из которых обогащал конкурсантов своими профессиональными компетенциями. Так IT-специалист научил, как создать и вести личный сайт. Руководитель театральной студии помог с подготовкой к публичному выступлению. Кастелянша, которая в прошлом работала в модельном агентстве, подсказала, как лучше выглядеть на сцене.

Шедоуинг

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

Шедоуинг можно использовать:

- для адаптации и обучения новых работников;
- подготовки будущих руководителей;
- непрерывного повышения эффективности деятельности организации

в целом.

Процесс наставничества подразумевает три этапа.

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

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

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

Совет

Как сделать шедоунг эффективным

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

Перевернутое наставничество

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

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

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

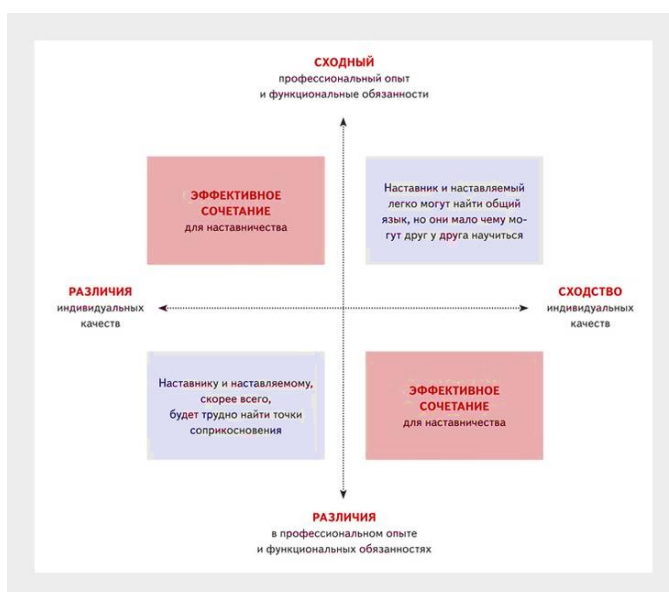
Предлагаем памятку с алгоритмом, чтобы внедрить перевернутое наставничество в школе и детском саду. (Приложение. Памятка. Как внедрить перевернутое наставничество)

Как выбрать наставника и наставляемого

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

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

Вектора сочетаемости наставника и наставляемого



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

Роли наставников

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

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

Пример

Как выбрать наставника

Выбирайте наставников из работников, которые:

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

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

Критерии выбора наставника

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

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

При необходимости [организуйте обучение работников](#). Особенно это полезно для начинающих наставников.

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

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

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

Воспользуйтесь готовыми образцами форм базы наставников, форм базы наставляемых (*Приложение. Приказ о внедрении целевой модели наставничества и назначении куратора.*)

Как помочь наставнику

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

Обучите наставника

Если ранее работники не имели опыта наставничества, направьте их на обучение - например, в центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ), региональный институт развития образования или в рамках работы стажировочной площадки (Методические рекомендации, направленные [письмом Минпросвещения, Профсоюза работников народного образования и науки от 21.12.2021 № АЗ-1128/08, 657](#)). Подобное обучение пригодится и опытным наставникам для расширения кругозора и получения новых навыков.

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

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

Предложите готовые алгоритмы работы

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

Маршрутная карта наставника

Таблица. Маршрутная карта наставника

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

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

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

Предлагаем пример плана работы ментора при традиционном наставничестве (*Приложение. План работы наставника с наставляемым*)

В конкретных ситуациях наставнику могут пригодиться памятки с подсказками — например, как создать условия для неформального обучения или представить новичка коллективу. Передайте коллеге готовые памятки (*Приложение. Памятки: Как создать условия для неформального обучения, Как представить новичка коллективу*).

Применяйте меры нематериального стимулирования

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

В ходе наставничества развивается лидерский потенциал, улучшаются коммуникативные навыки, расширяется круг знакомств. Все это пригодится, когда работник станет руководителем. И даже если он не претендует на руководящую

должность, данные навыки и умения помогут лучше справляться с любыми рабочими и личными задачами.

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

- индивидуальный подход при решении личных просьб и предложений сотрудника;
- публичное поощрение;
- статьи про наставников на официальном сайте и в госпаблике;
- фото и информация о достижениях наставника на доске почета;
- личное поздравление от руководства с днем рождения и другими событиями;
- вымпелы, кубки и прочие символические награды;
- конкурсы среди наставников с награждением победителей;
- участие в важных совещаниях и принятии решений о развитии организации.

Внимание

Напомните педагогам, что можно получить дополнительную квалификационную категорию «педагог-наставник»

Она поднимет престиж работника в глазах коллег. Регион или муниципалитет также вправе предусмотреть дополнительные льготы и поощрения для тех, кто получил такую категорию.

Ориентируйтесь на региональное законодательство - в нем обычно запланированы мероприятия для наставников. Например, для популяризации наставничества проводят:

- фестивали, форумы, конференции наставников совместно с различными организациями - отправляйте работников на подобные мероприятия муниципального, регионального и федерального уровней;
- конкурсы профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара „Наставник+“» и т. д.;
- интервью для местных СМИ с известными людьми о том, как важно быть наставником, что это значит, кто был их наставником и т. д.;
- фотосессии с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники».

Пример

Федеральная награда для наставников

Работники образовательных организаций и культуры, деятели искусства и инженеры могут получить государственную награду Российской Федерации — знак отличия «За наставничество» ([указ Президента от 02.03.2018 № 94](#)). Им награждают лучших высококвалифицированных наставников молодежи за личные заслуги на протяжении не менее пяти лет:

- в содействии молодым рабочим и специалистам, в том числе молодым представителям творческих профессий, в успешном овладении профессиональными знаниями, навыками и умениями, в профессиональном становлении;
- приобретении молодыми рабочими и специалистами опыта работы по специальности, формировании у них практических знаний и навыков;
- оказании постоянной и эффективной помощи молодым рабочим и специалистам в совершенствовании форм и методов работы;
- проведении действенной работы по воспитанию молодых рабочих и специалистов, повышению их общественной активности и формированию гражданской позиции.

Введите дополнительное материальное поощрение

Работа наставника должна оплачиваться как доплата (ч. [3](#), [5](#) ст. 351.8 ТК). Однако вы можете предусмотреть дополнительные стимулирующие выплаты за успешное наставничество. Например, включить достижения наставника в показатели эффективности в трудовом договоре.

Другой вариант - установить в ПВТР или коллективном договоре дополнительные дни отпуска для наставников. Даже один дополнительный день отдыха в год покажет коллегам, что вы цените их вклад в развитие организации и коллектива.

Как оценить результаты наставничества

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

Минпросвещения рекомендовало оценивать два аспекта:

- 1) качество процесса реализации программы наставничества;
- 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост наставляемых, в том числе в связи с динамикой образовательных результатов их обучающихся ([п. 6.1](#) Методологии, утв. [распоряжением Минпросвещения от 25.12.2019 № Р-145](#)).

Для оценки качества программы наставничества и ее реализации поручите куратору наладить обратную связь с наставниками и их подопечными. Пусть использует анкеты и опросники из пунктов 2.2 и 2.3 Методических рекомендаций, направленных [письмом Минпросвещения от 23.01.2020 № МР-42/02](#). (Приложение. Анкета наставляемого «Оценка программы наставничества», Анкета наставника «Оценка программы наставничества»)

Результаты анкетирования нужно проанализировать. Для удобства их можно оформить в виде SWOT-анализа или формы от Минпросвещения. (Приложение. Форма анализа программы наставничества по итогам анкетирования).

На этом этапе мониторинга оцените:

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

Чтобы оценить достижения наставляемого, желательно получить контрольные точки - например зафиксировать характеристики образовательного процесса, который ведет подопечный педагог, на «входе» и «выходе» программы наставничества. Аналогично сравните личностные характеристики наставляемого - вовлеченность, активность, самооценку, тревожность и др. Для этого Минпросвещения предлагает воспользоваться методиками из пункта 2.5 Методических рекомендаций, направленных [письмом от 23.01.2020 № МР-42/02](#). Подробнее - в таблице.

Методики для оценки личностных результатов участников программы наставничества

Методика	Суть	Когда применять
Определение самооценки по Дембо — Рубинштейну	Используйте стимульный материал из 6 вертикальных линий, обозначающих 6 шкал. Каждая шкала соответствует определенному состоянию: • успешность; • удовлетворенность собственными успехами; • понимание будущего; • счастья; • оценка эмоционального состояния при посещении образовательной организации; • оценка желания высокой успеваемости. Участнику необходимо оценить развитие у себя	До начала и после реализации программы наставничества

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

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

Как прекратить наставничество

Работник выполняет роль наставника в течение срока, который указан в приказе и допсоглашении. Если вы решили досрочно прекратить наставничество, можно сделать

это в любое время. Главное -предупредить наставника не менее чем за три рабочих дня ([ч. 6 ст. 351.8 ТК](#)).

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

Воспользуйтесь готовым образцом. (*Приложение. Уведомление работника об отмене наставничества*)

Работник также имеет право в любое время отказаться от роли наставника ([ч. 6 ст. 351.8 ТК](#)). Однако должен ли он уведомлять работодателя, в законодательстве не указали. Рекомендуем закрепить в локальном акте, например, ПВТР, или трудовом договоре, обязанность работника предупреждать об отказе от наставничества также за три рабочих дня. Но если сотрудник уведомит вас с нарушением сроков, не игнорируйте — проверяющие могут расценить это как нарушение его трудовых прав.

Можно предусмотреть, что наставник должен подать работодателю об отказе выполнять работу по наставничеству. Предлагаем образец. (*Приложение. Заявление работника об отмене наставничества*)

Досрочное прекращение наставничества оформите приказом. Поручите ознакомить с ним под подпись наставника, наставляемого и сотрудников бухгалтерии, чтобы прекратили оплачивать дополнительную работу. (*Приложение. Приказ об отмене дополнительной работы в виде наставничества*).

Для наглядности предлагаем схему с алгоритмом.

Как досрочно отменить наставничество

Инициатор -работодатель



Инициатор - работник

