

Министерство культуры Челябинской области  
Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Учебно-методический центр по образованию  
и повышению квалификации работников культуры и искусства  
Челябинской области»



**Методические рекомендации  
для руководителей  
образовательных организаций  
и лиц, ответственных за внедрение  
системы наставничества  
(кураторства), сферы культуры  
Челябинской области**

Челябинск  
2023

### **Ответственный за выпуск**

*Е. В. Абрамова*, директор ГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию и повышению квалификации работников культуры и искусства Челябинской области».

### **Разработчики**

*Г. В. Першина*, начальник организационного отдела ГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию и повышению квалификации работников культуры и искусства Челябинской области»;

*А. М. Сабитова*, методист организационного ГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию и повышению квалификации работников культуры и искусства Челябинской области».

**Методические рекомендации для руководителей образовательных организаций и лиц, ответственных за внедрение системы наставничества (кураторства), сферы культуры Челябинской области / М-во культуры Челяб. обл. ; Учеб.-метод. центр по образованию и повышению квалификации работников культуры и искусства Челяб. обл. — Челябинск, 2023. — 00 с.**

В современных условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала. Наставничество (кураторство) в данном контексте может рассматриваться как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки, стимулировать непрерывный рост профессионального мастерства. В методических рекомендациях представлен методический инструментарий введения системы наставничества (кураторства) при организации образовательного процесса в художественном образовании.

Методические рекомендации адресованы руководителям образовательных организаций и лицам, ответственным за внедрение системы наставничества (кураторства), сферы культуры Челябинской области.

© ГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию и повышению квалификации работников культуры и искусства Челябинской области», 2023

# Оглавление

1. Методические рекомендации по внедрению системы наставничества (кураторства) . . . . .	5
2. Методические рекомендации по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся ДШИ (по видам деятельности) . . . . .	13
3. Проекты документов . . . . .	19
3.1. Критерии оценки результативности внедрения и реализации системы наставничества кураторства педагогов и обучающихся в образовательной организации (далее – СНК) . . . . .	19
3.2. Приложения к Приказу Министерства культуры Челябинской области от 21.08.2023 г. № 447 «О системе наставничества в образовательных организациях отрасли культуры, расположенных на территории Челябинской области» . . . . .	22
3.3. «Дорожная карта» реализации целевой модели наставничества в _____ на 202__ год, 20__ – 20__ учебный год . . . . .	25
3.4. Проект приказа «Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве), дорожной карты реализации системы наставничества (кураторства)» . . . . .	31
3.5. Проект Приказа «О внедрении системы наставничества (кураторства)» . . . . .	32
3.6. Проект Приказа «О формировании наставнических пар» . . . . .	33
3.7. Проект Приказа «Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве)» . . . . .	34

## Приложения

Приложение 1. Анкета для молодых специалистов для определения профессиональных трудностей . . . . .	41
Приложение 2. База наставников . . . . .	49
Приложение 3. Решение кейсов . . . . .	51
Приложение 4. Чек-лист организация наставничества в образовательной организации . . . . .	59

# 1. Методические рекомендации по внедрению системы наставничества (кураторства)

В условиях модернизации системы российского образования приоритетом для государства является развитие ее кадрового потенциала, непрерывный рост профессионального мастерства педагогических работников. Этой цели служит создание единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее — Система) в рамках национального проекта «Образование» (с учетом изменений и дополнений 2020 и 2021 г.). Одним из ключевых направлений создания Системы является развитие наставничества педагогических кадров, являющееся эффективным инструментом профессионального роста педагогических работников общего, среднего профессионального и дополнительного образования.

Наставничество — форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. 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 и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста, который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества 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 непедagogическое профильное образование).

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).

Характерными особенностями системы наставничества являются:

- субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;
- лично-ориентированная направленность;
- выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах всей страны, региона, муниципалитета;
- направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.

## Условия и ресурсы для внедрения и реализации системы наставничества педагогических работников

Под условиями понимаются те факторы, элементы и особенности функционирования образовательной организации, которые существенно влияют на различные аспекты ее результативности. К ним относятся:

### 1. *Кадровые условия и ресурсы*

Кадровые условия предполагают наличие в образовательной организации: руководителя, разделяющего ценности отечественной системы образования, приоритетные направления ее развития; куратора реализации персонализированных программ наставничества; наставников — педагогов, которые:

- имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности;
- демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами; педагога-психолога, в фокусе которого находятся личности наставника и наставляемого, организация и психологическое сопровождение их взаимодействия.

### 2. *Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы*

Организационно-методические и организационно-педагогические условия и ресурсы реализации системы наставничества в образовательной организации включают:

- подготовку локальных нормативных актов, программ, сопровождающих процесс наставничества педагогических работников;
- разработку персонализированных программ наставнической деятельности;
- оказание консультационной и методической помощи наставникам и наставляемым в разработке перечня мероприятий дорожной карты по реализации персонализированных программ наставничества;
- цифровую информационно-коммуникационную среду наставничества вне зависимости от конкретного места работы наставляемого и наставника и круга их непосредственного профессионального общения;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников, обмен инновационным опытом в сфере наставничества педагогических работников;

- осуществление мониторинга результатов наставнической деятельности.

### 3. Материально-технические условия и ресурсы

Материально-технические условия и ресурсы образовательной организации могут включать:

- рекреационную зону (модульный класс, комната отдыха) для проведения индивидуальных и групповых (малых групп) встреч наставников и наставляемых;
- доску объявлений для размещения открытой информации по наставничеству педагогических работников (в т.ч. электронный ресурс, чаты/группы наставников-наставляемых в социальных сетях);
- широкополосный (скоростной) интернет; Wi-Fi;
- средства для организации видео-конференц-связи (ВКС);
- другие материально-технические ресурсы.

### 4. Финансово-экономические условия. Мотивирование и стимулирование

Стимулирование реализации системы наставничества является инструментом мотивации и выполняет три функции — экономическую, социальную и моральную. Материальное (денежное) стимулирование предполагает возможность образовательным организациям коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе регионального уровня определять размеры выплат компенсационного характера, установленные работнику за реализацию наставнической деятельности; Нематериальные способы стимулирования предполагают комплекс мероприятий, направленных на повышение общественного статуса наставников, публичное признание их деятельности и заслуг, рост репутации, улучшение психологического климата в коллективе, увеличение работоспособности педагогических работников, повышение их лояльности к руководству, привлечение высококвалифицированных специалистов, которые не требуют прямого использования денежных и иных материальных ресурсов:

- наставническая деятельность может быть учтена при проведении аттестации, выдвижении на профессиональные конкурсы педагогических работников, в том числе в качестве членов жюри;
- награждение наставников дипломами/благодарственными письмами (на официальном сайте образовательной организации, в социальных сетях), представление к награждению ведомственными наградами, поощрение в социальных программах.

## 5. Психолого-педагогические условия

Психолого-педагогические условия включают меры по созданию атмосферы психологического комфорта и доверия, взаимопомощи и уважения в педагогическом коллективе. Такая атмосфера позволяет предотвратить напряжение и конфликтные ситуации в коллективе, повысить стрессоустойчивость наставников и наставляемых; нивелировать монотонность и однообразие в деятельности педагогов старших возрастов, предотвратить их профессионально-личностное выгорание, успешно адаптировать молодых/начинающих педагогов в коллективе. Психолого-педагогический ресурс в системе наставничества подразумевает:

- широкое использование методик и технологий рефлексивно-ценностного и эмоционально-ценностного отношения к участникам системы наставничества, которые способствуют актуализации глубинных жизненных ресурсов, нередко скрытых от них самих; это обеспечивают педагог-психолог и различные психологические службы при реализации программ наставничества;
- психологическую поддержку формируемым парам наставников и наставляемых посредством проведения психологических тренингов, направленных на развитие эмпатических способностей, применения акмеологических практик, укрепляющих профессиональное здоровье специалистов, способствующих преодолению жизненных и профессиональных кризисов; психолог также участвует в определении совместимости наставнических пар/групп;
- формирование психологической готовности наставляемого не копировать чужой, пусть и очень успешный опыт, а выйти на индивидуальную траекторию, которая поможет сформироваться неповторимому профессиональному почерку педагога.

## **Организация наставничества в образовательных организациях**

1. Руководитель издает локальные акты о внедрении и реализации системы наставничества: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации; Дорожную карту по внедрению наставничества и другие документы.

2. Организует контакты с различными структурами по проблемам наставничества во внешнем контуре (заключение договоров о сотрудничестве, о социальном партнерстве, проведение

координационных совещаний, участие в конференциях, форумах, вебинарах, семинарах по проблемам наставничества и т. п.).

3. Осуществляет организационное, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное обеспечение системы наставничества.

4. Создает условия по координации и мониторингу реализации системы наставничества. Общие руководство и контроль за организацией и реализацией системы наставничества осуществляет руководитель образовательной организации.

В зависимости от особенностей работы образовательной организации и от количества наставников/наставляемых могут создаваться структуры либо определяться ответственные лица, например, куратор реализации программ наставничества, который назначается руководителем образовательной организации из числа заместителей руководителя.

Куратор реализации программ наставничества:

- своевременно (не менее одного раза в год) актуализирует информацию о наличии в образовательной организации педагогов, которых необходимо включить в наставническую деятельность в качестве наставляемых,
- организывает разработку персонализированных программ наставничества; — осуществляет мониторинг эффективности и результативности системы (целевой модели) наставничества, формирует итоговый аналитический отчет по внедрению системы (целевой модели) наставничества;
- осуществляет координацию деятельности по наставничеству с ответственными и неформальными представителями региональной системы наставничества, с сетевыми педагогическими сообществами;
- принимает (совместно с системным администратором) участие в наполнении рубрики (странички) «Наставничество» на официальном сайте общеобразовательной организации различной информацией (событийная, новостная, методическая, правовая и пр.);
- инициирует публичные мероприятия по популяризации системы наставничества педагогических работников и др.

Куратор реализации программ наставничества работает в тесном взаимодействии с первичной профсоюзной организацией или территориальной профсоюзной организацией (комиссией по зарплате и нормированию труда).

## **Методическое объединение (МО) / совет наставников**

Методическое объединение/совет наставников образовательной организации — общественный профессиональный орган, объединяющий на добровольной основе педагогов-наставников образовательной организации в целях осуществления оперативного руководства методической (научно-методической) деятельностью по реализации персонализированных программ наставничества. Руководитель совета наставников может входить в созданные общественные советы наставников.

Цель деятельности МО наставников: осуществление текущего руководства реализацией персонализированных программ наставничества.

Задачи деятельности МО наставников:

- принимать участие в разработке локальных актов и иных документов образовательной организации в сфере наставничества педагогических работников (совместно с первичной или территориальной профсоюзной организацией);
- принимать участие в разработке и апробации персонализированных программ наставничества педагогических работников;
- помогать подбирать и закреплять пары (группы) наставников и наставляемых по определенным вопросам (предметное содержание, методика обучения и преподавания, воспитательная деятельность, организация урочной и внеурочной деятельности, психолого-педагогическое сопровождение наставляемых и наставников, работа с родителями, связь с системой дополнительного образования и т.п.);
- анализировать результаты диагностики профессиональных затруднений и вносить соответствующие корректировки в персонализированные программы наставничества;
- осуществлять подготовку участников персонализированных программ наставничества к конкурсам профессионального мастерства, форумам, научно-практическим конференциям, фестивалям и т. д.;
- осуществлять организационно-педагогическое, учебно-методическое, материально-техническое, инфраструктурное/логистическое обеспечение реализации персонализированных программ наставничества педагогических работников в образовательной организации;
- участвовать в мониторинговых и оценочных процедурах хода реализации персонализированных программ наставничества;

- являться переговорной площадкой, осуществлять консультационные, согласовательные и арбитражные функции;
- участвовать в разработке системы поощрения (материального и нематериального стимулирования) наставников и наставляемых;
- участвовать в формировании банка лучших практик наставничества педагогических работников.

## Литература

1. Письмо Минпросвещения России № АЗ-1128/08, Профсоюза работников народного образования и науки РФ № 657 от 21.12.2021 «О направлении Методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях», «Методическими рекомендациями для образовательных организаций по реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников»). — URL: <https://legalacts.ru/doc/pismo-minprosveshchenija-rossii-n-az-112808-profsoiuz-a-rabotnikov-narodnogo-obrazovanija/>

2. Роль педагога и наставника в современном образовательном процессе детской музыкальной школы : сб. материалов заочной научно-практической конференции. — Самара, 2023. — URL: [https://muz4.smr.muzkult.ru/media/2023/02/09/1291824026/Sbornik\\_konferencii.pdf](https://muz4.smr.muzkult.ru/media/2023/02/09/1291824026/Sbornik_konferencii.pdf)

3. Организация работы по привлечению детей к занятиям вокалом в дополнительном образовании и обеспечение сохранности контингента учащихся. — URL: <https://www.art-talant.org/publikacii/46367-organizaciya-raboty-po-privlecheniyu-detey-k-zanyatijam-vokalom-v-dopolnitelynom-obrazovanii-i-obespechenie-sohrannosti-kontingenta-uchaschihsya>

4. Касицина, Н. В. Педагогическая поддержка в школе и система работы индивидуальных кураторов / Н. В. Касицина, Ю. Л. Минутина, М. М. Эпштейн. — URL: [https://kartaslov.ru/книги/Педагогическая\\_поддержка\\_в\\_школе\\_и\\_система\\_работы\\_индивидуальных\\_кураторов/2/](https://kartaslov.ru/книги/Педагогическая_поддержка_в_школе_и_система_работы_индивидуальных_кураторов/2/)

## **2. Методические рекомендации по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся ДШИ (по видам деятельности)**

Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предусмотрена реализация в ДШИ (по видам деятельности) дополнительных предпрофессиональных образовательных программ в области искусств, в соответствии с установленными к ним федеральными государственными требованиями, одной из основных задач которых, является «выявление одарённых детей, их подготовка к возможному продолжению образования в средних и высших учебных заведениях». На решение этой задачи направлена система профориентации обучающихся в ДШИ (по видам деятельности)(далее ДШИ). Профориентационные мероприятия направлены на выявление личностных особенностей, интересов и способностей обучающихся с целью оказания им помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей их индивидуальным возможностям.

Следуя основным тенденциям в области профориентации и в целях реализации психолого-педагогической поддержки самоопределяющейся личности, работу по профориентации в ДШИ рекомендуется организовать по следующим направлениям:

- Профессиональная информация;
- Профессиональное воспитание;
- Профессиональная консультация.

Профессиональная информация включает в себя сведения о профессии, личностных и профессионально важных качествах человека, существенных для выбора этой профессии, о системе учебных заведений и путях её получения, о потребностях общества в кадрах.

Профессиональное воспитание включает в себя формирование склонностей и профессиональных интересов учащихся. Сущность педагогической работы по профессиональному воспитанию заключается в том, чтобы побуждать учащихся к участию в разнообразных

формах учебной и внеклассной работы, к активной пробе сил. Это позволяет на практическом опыте узнать и определить уровень своих музыкальных склонностей и способностей.

Профессиональное консультирование — изучение личности учащегося и на этой основе выдача профессиональных рекомендаций. Профессиональная консультация носит индивидуальный характер.

Профориентационная работа в ДШИ должна быть организована с учетом возрастных особенностей обучающихся и включать материалы по принципу преемственности с постепенным усложнением по уровням сложности, предусмотренным учебной программой. Так выявление наиболее перспективных обучающихся, их ранняя профориентация, должна происходить уже в младших классах ДШИ, что даст реальную возможность последовательно и целенаправленно регулировать процесс их профессионального самоопределения.

Чтобы результат профориентационной работы в ДШИ был устойчивым и более эффективным, работа должна быть систематической и идти по четырём направлениям:

- информационная работа в школе,
- работа с преподавателями,
- работа с родителями,
- работа с обучающимися.

## **Информационная работа в школе**

Информационную работу в ДШИ можно выстроить в следующем направлении:

1. Наглядная информация. В коридорах, рекреациях оформить яркие, современные, познавательные информационные стенды, которые будут акцентировать внимание на привлекательных сторонах музыкальной, художественной деятельности или профессии. Например, стенд «Взгляд в будущую профессию», «Выпускник — вперед», «Мой путь в профессию», где ярко, наглядно будет рассказано о достижениях обучающихся и преподавателей школы, интересные факты биографий музыкантов, художников, хореографов, конкурсных выступлений, дальнейшей судьбе выпускников школы, выбравших искусство своей профессией. Можно создать отдельный стенд, который будет рассказывать о творческой жизни коллективов музыкального училища, института, академии или консерватории. Рекомендуется разместить на таком стенде адреса сайтов, на которых обучающиеся школы имели бы возможность познакомиться с работой отделений, успехами студентов на конкурсах, информацией о концертах. В свободном доступе может быть телефон колледжей,

вузов с Ф.И.О. консультанта по профориентации и планированию будущей карьеры, к которому могли бы обратиться с вопросами учащиеся и родители.

2. Визуальная информация. При технической возможности в фойе школы можно демонстрировать небольшие смонтированные видеоролики о прошедших мероприятиях, видеозарисовки о выпускниках, преподавателях школ и образовательных учреждений, анонсировать деятельность различных отделений ДШИ.

### **Работа с преподавателями школы**

Консультативная работа с преподавателями строится на постоянной основе. Необходимо постоянно обогащать знания преподавателей современными методиками по работе с профориентированными обучающимися: проводить тематические педсоветы, производственные совещания с приглашением специалистов управления культуры. Педагогам поможет проведение методических советов, семинаров, практикумов с рассмотрением вопросов методики профориентационной работы, обменом опыта ее проведения; встреча с психологами с темами «Психологические особенности при выборе профессии», «Индивидуальные траектории предпрофессионального развития обучающегося», «Формирование у обучающихся проектно-исследовательских навыков», «Самоопределение обучающегося в отношении профилирующего направления своей деятельности», «Создание образовательной среды, социокультурного пространства для развития творческого потенциала обучающегося» т. д.)

### **Работа с родителями**

Информационная работа с родителями очень важна и этому необходимо уделить много времени и задействовать многие ресурсы, в частности цикл лекций по темам: «Семья в профессиональном самоопределении обучающегося», «Новые профессии и специальности», «Актуальные вопросы профессионального выбора», «Основные тенденции на рынке образования и культуры».

Важно проводить встречи с родителями при участии преподавателей учебных заведений:

- знакомить родителей с программами для вступительных экзаменов;
- проводить индивидуальные консультации с родителями по вопросу выбора профессий обучающимися;
- организовать для родителей встречи с руководителями, ведущими преподавателями колледжей, вузов;

- представление видео презентации о различных отделениях учебных заведений города и области;
- чек-листы по ранней профориентации обучающихся;
- в свободном доступе банк данных об учебных заведениях города и области.

### **Работа с обучающимися**

Важным моментом является именно ранняя и планомерная профориентация обучающихся. Необходимо постоянно погружать учащегося в тонкости будущей профессии.

Рекомендуется организовать:

- проведение экскурсий в учебные заведения подведомственные Министерству культуры;
- посещение с обучающимися организованных колледжами и вузами концертных и иных мероприятий, в том числе Дня открытых дверей;
- осуществление консультаций для обучающихся преподавателями среднего и высшего звена, введение системы кураторства;
- проведение классных часов по направлению профориентации («Профессионально значимые качества профессии», «Погружение в профессию», «Квиз — мой выбор» и т. д.);
- осуществление индивидуальных и групповых консультаций обучающихся;
- проведение вечеров — встреч с выпускниками школы, выбравшими творческую профессию;
- практические уроки наставничества: «День юного наставника», ритуал передачи эстафеты Знаний младшим; проведение посвящения (в музыканты, танцоры, юные художники) учащихся младших классов и т.д.
- совместные проекты, творческие мероприятия с родственными учреждениями культуры города;
- мастер-классы, семинары и творческие встречи с ведущими преподавателями и признанными мастерами в своей профессии;
- реализацию внутришкольных проектов (в т. ч. мультимедийных, в рамках уроков и внеклассных мероприятий);
- участие в профессиональных конкурсах и выставках различных уровней;
- семинары и тренинги «Креативный подход к выбору профессии» (психологический тренинг профессионального самоопределения);

- профессиональные квест-игры;
- организация на базе колледжей, вузов мероприятий: «Музыкальные встречи по пятницам», «Два дня в колледже» и т.д.
- виртуальные встречи и экскурсии.

Важно помнить, что профориентационная работа приносит пользу только тогда, когда к ней привлечён весь коллектив школы. Профориентационная работа строится и соблюдении следующих принципов:

1. Систематичность и преемственность — профориентационная работа не должна ограничиваться работой только со старшеклассниками. Эта работа ведётся с первого по выпускной класс.
2. Дифференцированный и индивидуальный подход к обучающимся в зависимости от возраста и уровня сформированности их интересов, от уровня способностей и успеваемости.
3. Оптимальное сочетание групповых и индивидуальных форм профориентационной работы с обучающимися и родителями.
4. Взаимосвязь школы, семьи, колледжей и вузов.
5. Связь профориентации с жизнью (органическое единство с потребностями общества в кадрах).

К основным результативным критериям и показателям эффективности профориентационной работы, прежде всего, относятся:

1. Достаточная информация о профессии и путях ее получения. Без ясного представления о содержании и условиях труда в избираемой профессии обучающийся не сможет сделать обоснованного ее выбора. Показателем достаточности информации в данном случае является ясное представление им требований профессии к человеку, конкретного места ее получения, потребностей общества в данных специалистах.
2. Потребность в обоснованном выборе профессии. Показатели сформированности потребности в обоснованном профессиональном выборе профессии — это самостоятельно проявляемая обучающимся активность по получению необходимой информации о профессии, самостоятельное составление плана своего профессионального роста.
3. Уверенность обучающегося в социальной значимости труда, т. е. сформированное отношение к нему как к жизненной ценности.
4. Степень самопознания обучающегося. При этом следует учитывать, что только квалифицированный преподаватель/специалист/наставник может дать обучающемуся достаточно

полную и адекватную информацию о его профессионально важных качествах.

Таким образом руководителю и преподавателям ДШИ необходимо стремиться создать образовательно-воспитательное пространство, способное содействовать подготовке будущего выпускника к обоснованному выбору профессии.

## Литература

1. Голубева, И. А. Проблема привлечения и удержания контингента в ДШИ / И. А. Голубева. — URL: <https://uchitelya.com/pedagogika/202674-problema-privlecheniya-i-uderzhaniya-kontingenta-v-dshi.html>

2. Емельянова, Л. Повышение мотивации учащихся музыкальных школ / Л. Емельянова. — URL: <https://proza.ru/2013/06/14/567>.

3. Наставничество в сфере развития художественного творчества «Многоуровневая практика наставничества в Государственном бюджетном образовательном учреждении дополнительного образования города Севастополя “Дворец детского и юношеского творчества”»: методический кейс. — URL: <http://vcht.center/wp-content/uploads/2019/05/Nastavnichestvo.pdf>.

4. Роль педагога и наставника в современном образовательном процессе музыкальной школы и детской школы искусств : регион. науч.-практ. конф., Самара 2023. — URL: [https://muz4.smr.muzkult.ru/media/2023/02/09/1291824026/Sbornik\\_konferencii.pdf](https://muz4.smr.muzkult.ru/media/2023/02/09/1291824026/Sbornik_konferencii.pdf)

5. ФИОКО — кураторские практики. — URL: <https://fioco.ru/кураторские-практикиайт>.

### 3. Проекты документов

#### 3.1. Критерии оценки результативности внедрения и реализации системы наставничества (кураторства) педагогов и обучающихся в образовательной организации (далее – СНК)

Показатель	Критерий	Единица измерения (кол-во)
Организация процесса реализации системы наставничества (кураторства)	Наличие утвержденной программы (положения) наставничества (кураторства) в ОО по различным формам наставничества	
	Наличие дополнительных соглашений о сотрудничестве ОО, ОО ДПО, ВУЗы, колледжи, предприятиями муниципалитета по вопросам наставничества (кураторства) (при необходимости)	
	Количество наставников в базе ОО (по приказу)	
	Количество обучающихся, охваченных системой кураторства	
Нормативное обеспечение реализации СНК	Наличие нормативного акта в ОО	
	Наличие приказа «Об утверждении положения о системе наставничества (кураторства) педагогических работников в образовательной организации»	
	Наличие приказа «Об утверждении положения о системе наставничества (кураторства) обучающихся в образовательной организации»	

Показатель	Критерий	Единица измерения (кол-во)
	Наличие дорожной карты ОО	
	Наличие приказа о мониторинге в ОО	
Включение учреждений культуры (организаций высшего, среднего профессионального образования) в программы наставничества в роли наставников (кураторов)	Количество реализованных образовательных и культурных проектов на базе ОО совместно с представителями учреждений культуры (организаций высшего, среднего профессионального образования)	
	Количество наставников (кураторов) из числа сотрудников учреждений культуры (организаций высшего, среднего профессионального образования)	
	Количество учреждений и иных организаций, участвующих в программах наставничества	
Охват детей в возрасте от 10 до 19 лет от общего числа вошедших в программы наставничества (кураторства) в роли наставляемого	Количество обучающихся из числа детей с ОВЗ и детей инвалидов, включенных в программу наставничества (кураторства)	
	Количество обучающихся из числа «одаренных детей» (вошедших в реестры), включенных в программы наставничества (кураторства)	
	Количество обучающихся от 10 до 19 лет, включенных в программы наставничества (кураторства) в роли наставляемого	
Охват детей в возрасте от 10 до 19 лет от общего числа вошедших в программы наставничества в роли наставника	Количество наставников из числа обучающихся в базе наставников (по приказу)	
	Наличие базы наставников ОО из числа обучающихся	

Показатель	Критерий	Единица измерения (кол-во)
Включение педагогов-молодых специалистов в программы наставничества в роли наставляемого	Количество молодых педагогов в ОО за календарный год	
	Общее количество молодых педагогов, пришедших на работу в ОО за последние 3 года	
	Количество молодых педагогов, участвующих в программах наставничества в роли наставляемых в текущем календарном году	
	Количество педагогов, выполняющих функции наставника над молодыми педагогами	
Обеспечение непрерывного профессионального развития педагогических работников	Количество педагогических работников, обучившихся на КПК по вопросам наставничества	
	Наличие методического объединения (ШМО) наставников из числа педагогов в ОО	
Включение педагогов в программы наставничества (кураторства) в роли наставника	Количество педагогов, участвующих в программах наставничества в роли наставника	
	Количество педагогов, включенных в сетевые сообщества (наставников) в роли наставника	
	Количество педагогов, выполняющих функции наставника	
Включение педагогов в программы наставничества (кураторства) в роли наставляемого	Количество педагогов, участвующих в программах наставничества в роли наставляемого	
	Количество педагогов, включенных в сетевые сообщества (наставников) в роли наставляемого	

**3.2. Приложения к Приказу  
Министерства культуры Челябинской области  
от 21.08.2023 г. № 447  
«О системе наставничества в образовательных  
организациях отрасли культуры,  
расположенных на территории  
Челябинской области»**

**Приложение 1**

**Сведения об участниках программы наставничества**

наименование образовательной организации

№	Ф.И.О. наставляемого	Ф.И.О. преподавателя	Год рождения наставляемого	Место работы/учебы	Контактные данные	Ф.И.О. наставника ОО	Ф.И.О. куратора и курирующая ОО	Мероприятия программы кураторства	Отметка о прохождении
1.	Обучающийся*							<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экскурсии на место обучения наставника.</li> <li>– Присутствие на занятиях (определение образовательной траектории).</li> <li>– Выездные мероприятия.</li> <li>– Демо-дни.</li> <li>– мастер-классы,</li> <li>– проектная деятельность,</li> <li>– подготовка к мероприятиям, конкурсам, олимпиадам,</li> <li>– совместное посещение или организация мероприятий,</li> <li>– Творческие мастерские.</li> <li>– Встречи онлайн</li> </ul>	

\* В случае предоставления информации по обучающемуся.

## Приложение 2

### Сведения о преподавателях образовательной организации,

наименование образовательной организации

### охваченных различными формами кураторства и наставничества за 20\_\_ – 20\_\_ учебный год

№	Ф.И.О. наставляемого	Место работы	Должность	Преподаваемый предмет	Контактные данные	Ф.И.О. наставника в ОО	Мероприятия программы кураторства	Отметка о прохождении
							<ul style="list-style-type: none"><li>– Совместное создание проекта или продукта.</li><li>– Консультации.</li><li>– Беседы.</li><li>– Вебинары (семинары).</li><li>– «Нетворкинг» (комплекс упражнений на знакомство, взаимодействие и коммуникацию).</li><li>– Школа педагогического мастерства.</li></ul>	

### Приложение 3

#### Сведения о выпускниках образовательной организации, определившихся с выбором профессии в сфере культуры и искусства

№	Ф.И.О. обучающегося	Образовательная ор- ганизация высшего/ среднего професси- онального образо- вания, в которую поступил выпускник	Образователь- ная программа, специальность	Год по- сту- пления
	Иванов Иван Иванович	ГБУ ВО «ЮУрГИИ им. П. И. Чайковского»	фортепиано	2024

### 3.3. «Дорожная карта» реализации целевой модели наставничества

В \_\_\_\_\_  
на 202\_\_ год, 20\_\_ — 20\_\_ учебный год

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
1.	Подготовка условий для запуска программы наставничества	Изучение и систематизация имеющихся материалов по проблеме наставничества	1. Изучение Распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации № Р-145 от 25 декабря 2019 г. «Об утверждении методологии (целевой) модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». 2. Подготовка системных папок по проблеме наставничества. 3. Ознакомление с шаблонами документов для реализации целевой модели		
		Подготовка нормативной базы реализации целевой модели наставничества в _____	1. Издание приказа «Внедрение целевой модели наставничества в _____» 2. Разработка и утверждение Положения о наставничестве в _____ 3. Разработка и утверждение Целевой модели наставничества в _____		

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
			4. Разработка и утверждение «дорожной карты» внедрения системы наставничества в _____ 5. Назначение координатора и кураторов внедрения Целевой модели наставничества _____ (издание приказа)		
		Выбор форм и программ наставничества исходя из потребностей школы	1. Проведение мониторинга по выявлению предварительных запросов от потенциальных наставляемых и о заинтересованных в наставничестве аудитории внутри школы.		
	2. Проведение административного совещания по вопросам реализации целевой модели наставничества. Выбор форм и программ наставничества.				
	3. Сформировать банк программ по выбранным формам наставничества («Ученик – ученик», «Учитель – учитель», «Учитель – ученик» и т. д.)				
		Информирование родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях целевой модели наставничества	1. Проведение педагогического совета. 2. Проведение родительских собраний. 3. Проведение ученической конференции. 4. Проведение классных часов. 5. Информирование на сайте школы. 6. Информирование внешней среды. (все вместе или на выбор)		

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
2.	Формирование базы наставляемых	Сбор данных о наставляемых	<p>1. Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов желающих принять участие в программе наставничества.</p> <p>2. Сбор согласий на обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы и согласия от родителей (законных представителей) несовершеннолетних наставляемых.</p> <p>3. Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых обучающихся от третьих лиц: классный руководитель, психолог, сотрудник, родители.</p> <p>4. Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых педагогов из личных дел, анализа методической работы, рекомендаций аттестаций, анализа анкет профстандарта.</p> <p>5. Проведение мероприятия по выявлению желающих быть в роли наставляемых</p>		
		Формирование базы наставляемых	<p>1. Формирование базы данных наставляемых из числа педагогов.</p> <p>2. Формирование базы данных наставляемых из числа обучающихся</p>		
3.	Формирование базы наставников	Сбор данных о наставниках	<p>1. Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества.</p> <p>2. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных</p>		

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
			3. Проведение мероприятия (круглый стол) для информирования и вовлечения потенциальных наставников.		
		Формирование базы наставников	1. Формирование базы данных наставников из числа педагогов. 2. Формирование базы данных наставников из числа обучающихся		
4.	Отбор и обучение наставников	Выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников	1. Провести анализ базы наставников и выбрать подходящих для конкретной формы		
		Обучение наставников для работы с наставляемыми	1. Подготовить методические материалы для обучения наставников и их сопровождения 2. Издать приказ об организации «Школы наставников» с утверждение программ и графиков обучения наставников 3. Организовать «Школу наставников» и провести обучение		
5.	Формирование наставнических пар / групп	Отбор наставников и наставляемых	1. Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. 2. Организация групповой встречи наставников и наставляемых. 3. Проведение анкетирования на предмет предпочтительного наставника/наставляемого после завершения групповой встречи. 4. Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары/ группы		

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
		Закрепление наставнических пар / групп	1. Издание приказа «Об утверждении наставнических пар/групп».		
			2. Составление планов индивидуального развития наставляемых, индивидуальные траектории обучения.		
			3. Организация психологического сопровождения наставляемым, не сформировавшим пару или группу (при необходимости), продолжить поиск наставника.		
6.	Организация и осуществление работы наставнических пар / групп	Организация комплекса последовательных встреч наставников и наставляемых	1. Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого. 2. Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого. 3. Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым. 4. Регулярные встречи наставника и наставляемого. 5. Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого		
		Организация текущего контроля достижения планируемых результатов наставниками	Анкетирование. Форматы анкет обратной связи для промежуточной оценки		

№	Наименование этапа	Мероприятия	Содержание деятельности	Сроки	Ответственные
7.	Завершение наставничества	Отчеты по итогам наставнической программы	1. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества. 2. Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества. 3. Мониторинг и оценка влияния программ на всех участников		
		Мотивация и поощрения наставников	1. Приказ о поощрении участников наставнической деятельности. 2. Благодарственные письма наставникам. 3. Издание приказа «О проведении итогового мероприятия в рамках реализации системы наставничества»		
			4. Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, информации на сайтах школы и организаций-партнеров. 5. Проведение школьного конкурса профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара»		

### **3.4. Проект приказа «Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве), дорожной карты реализации системы наставничества (кураторства)»**

Официальный бланк ОО

дд.мм.гггг

№

#### **Приказ Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве), дорожной карты реализации системы наставничества (кураторства) и начале реализации проекта**

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации от дд.мм.гггг

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Положение о внедрении системы наставничества (кураторства) в образовательной организации на заседании педагогического совета.

2. Утвердить дорожную карту реализации системы наставничества (кураторства).

3. Начать внедрение системы наставничества (кураторства) с дд.мм.гггг. Ответственные — Ф.И.О., заместитель директора по УВР, Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР, Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.

4. Заслушать отчет о промежуточных результатах выполнения плана на заседании Педагогического совета в мм.гггг, мм.гггг.

5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

### 3.5. Проект Приказа «О внедрении системы наставничества (кураторства)»

Официальный бланк ОО

дд.мм.гггг

№

#### Приказ О внедрении системы наставничества (кураторства)

На основании распоряжения Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» и приказа Министерства образования и науки Челябинской области от 18.10.2020 № 01/2428 «Об организации работы по внедрению системы наставничества в Челябинской области»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить руководителем проектной группы по внедрению проекта «Система наставничества (кураторства)» Ф.И.О., заместителя директора по УВР/ВР.
2. Утвердить состав проектной группы по внедрению проекта «Системы наставничества (кураторства) (Приложение 1)».
3. Разработать план внедрения проекта «Система наставничества (кураторства)» в срок до дд.мм.гггг. Ответственный — Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.
4. Внести на рассмотрение план внедрения проекта «Система наставничества (кураторства)» на заседании педагогического совета организации дд.мм.гггг. Ответственный — Ф.И.О., заместитель директора УВР/ВР.
5. Разработать Положение о наставничестве (кураторстве). Ответственный — Ф.И.О., заместитель директора по УВР/ВР.
6. Рассмотреть Положение о наставничестве (кураторстве) на заседании педагогического совета организации дд.мм.гггг. Ответственный — Ф.И.О., заместитель директора УВР/ВР.
7. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

### **3.6. Проект Приказа «О формировании наставнических пар»**

Официальный бланк ОО

дд.мм.гггг

№

#### **Приказ О формировании наставнических пар (групп) В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом директора от дд.мм.гггг**

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Сформировать следующие наставнические пары (группы) согласно приложению 1.
2. Куратору наставнических пар — Ф. И. О., заместителю директора по УВР/ВР:
  - 2.1. Оказывать методическую поддержку наставническим парам в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов.
  - 2.2. Отслеживать реализацию мероприятий дорожной карты.
  - 2.3. Отчитываться руководителю образовательной организации о реализации цикла наставнической (кураторской) работы.
3. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

### 3.7. Проект Приказа «Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве)»

Официальный бланк ОО

дд.мм.гггг

№

#### Приказ Об утверждении Положения о наставничестве (кураторстве)

В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации от \_\_\_\_\_ (дата)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить Положение о внедрении системы наставничества (кураторства) в образовательной организации \_\_\_\_\_ (Приложение 1)

2. Утвердить дорожную карту реализации системы наставничества (кураторства) в образовательной организации \_\_\_\_\_ (Приложение 2)

3. Начать внедрение системы наставничества (кураторства) с \_\_\_\_\_ (дата).

4. Назначить ответственных за внедрение системы наставничества (кураторства). Ответственные (Ф.И.О., должность).

4. Предоставить отчёт о промежуточных результатах выполнения мероприятий дорожной карты на заседании педагогического совета \_\_\_\_\_ (дата).

5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Директор

Ф.И.О.

## **Проект Положения о внедрении системы наставничества (кураторства) в образовательной организации**

### 1. Общие положения

1.1. Данное Положение разработано на основании Федерального Закона РФ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 года, №273-ФЗ, Письма Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.19 №Р-145 «Об утверждении методологии системы наставничества (кураторства) обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», Национального проекта «Образование» и его федеральных подпроектов.

Настоящее Положение о наставничестве (кураторстве) (далее — Положение) определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству (кураторству) \_\_\_\_\_ в (наименование образовательной организации) (далее — Учреждение).

1.2. Настоящее Положение принимается Педагогическим советом и утверждается директором Учреждения.

1.3. Настоящее положение может быть изменено в связи с изменениями основных нормативных документов в области образования. После принятия новой редакции Положения предыдущая редакция утрачивает силу.

2. Основные термины и понятия, применяемые в настоящем Положении:

2.1. Наставничество — универсальная технологий передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. Наставничество реализуется через целевую модель наставничества, которая предполагает систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях.

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

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

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

Наставляемый — участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

Куратор — сотрудник организации, осуществляющий деятельность по образовательным программам, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

Тьютор — специалист в области педагогики, который помогает наставляемому определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

2.2. Вариации формы наставничества: «ученик-ученик», «учитель-учитель», «работодатель-ученик», «работодатель-учитель».

Внедрение системы наставничества (кураторства) в рамках \_\_\_\_\_ (наименовании образовательного учреждения) предусматривает, независимо от форм наставничества, две основные роли: наставник и наставляемый.

3. Цели и задачи наставничества (кураторства)

3.1. Цель наставничества (кураторства): передача опыта и знаний, формирование компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.

3.2. Основные задачи наставничества (кураторства):

— развитие мотивации наставляемых к самоопределению, саморазвитию и самосовершенствованию через разработку программы наставничества, индивидуального образовательного маршрута и тьюторского сопровождения наставляемых;

— способствование совершенствованию предметного (профессионального) мастерства наставляемых, развитие способностей самостоятельно и качественно выполнять поставленные личностные, жизненные, профессиональные задачи;

— формирование корпоративной культуры и позитивного имиджа образовательной организации.

#### 4. Организационные основы наставничества (кураторства)

4.1. Наставничество (кураторство) организуется на основании приказа директора учреждения.

4.2. Руководство деятельности наставников (кураторов) осуществляет заместитель директора по научно-методической работе при согласовании с заместителем директора по учебно-воспитательной работе.

4.3. Заместители директора по научно-методической работе и учебно-воспитательной работе подбирают наставников (кураторов) из наиболее подготовленных педагогов.

4.4. Отбор кандидатур наставников (кураторов) осуществляется по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- наличие общепризнанных личных достижений и результатов;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж профессиональной деятельности в учреждении не менее двух лет.

4.5. Назначение наставника (куратора) производится при обоюдном согласии сторон. Взаимодействие наставника (куратора) и наставляемого продолжается от года до трех лет.

4.6. Наставничество (кураторство) устанавливается над следующими сотрудниками:

- педагогическими работниками, впервые принятыми на работу, не имеющими стажа педагогической деятельности;
- педагогическими работниками, переведенными на другую работу, если выполнение ими служебных обязанностей требует совершенствования профессиональных компетенций;
- педагогическими работниками, принятыми на работу, имеющими стаж педагогической работы до трех лет в других образовательных организациях;
- педагогическими работниками, активно занимающимися инновационной деятельностью, что требует расширения кругозора, развития компетенций и метакомпетенций для достижения новых результатов в профессиональной деятельности.

4.7. Наставничество (кураторство) устанавливается также над следующими категориями обучающихся: показывающими высокие образовательные результаты, занимающими призовые места в конкурсах, фестивалях разного уровня, что требует расширения кругозора, развития компетенций и метакомпетенций для достижения новых результатов деятельности.

4.8. Замена наставника (куратора) производится приказом директора учреждения в следующих случаях:

— увольнение наставника;

— психологической несовместимости наставника (куратора) и наставляемого.

5. Обязанности и права участников наставничества (кураторства).

5.1. Обязанности наставника (куратора):

— знать требования законодательства в сфере образования локальных актов образовательной организации, определяющей права и обязанности наставляемого;

— изучать проблемы и «поле недостаточных знаний» наставляемого, определить перспективы наставляемому, помочь определить цели и приоритеты деятельности;

— разработать программу наставничества (кураторства) и индивидуальный образовательный маршрут профессионального ста— проводить необходимое обучение (посещение уроков, мастер-классы, консультации), поддерживать и продвигать наставляемого в конкурсной деятельности;

— предоставлять дополнительные ресурсы, источники опыта и знаний, в чем наставляемый может нуждаться;

— привлекать к общественной жизни школы, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

— проводить рефлексию собственной деятельности и подводить итоги повышения мастерства наставляемых, составлять краткий анализ по итогам совместной работы.

5.2. Права наставника (куратора):

— участвовать в составлении и корректировке индивидуального плана наставничества, составить индивидуальный образовательный маршрут;

— анализировать выполнение плана наставничества (кураторства), индивидуального образовательного маршрута, наставляемого как в устной, так в письменной форме;

— подключать к наставляемым других специалистов для более полного включения наставляемого в профессию.

5.3. Обязанности наставляемого (на период наставничества):

— постоянно работать над повышением мастерства, овладеть практическими навыками, компетенциями и метакомпетенциями;

— выполнять индивидуальный план наставничества (кураторства), следовать индивидуальному образовательному маршруту;

— учиться инновационным методам и формам работы;

— периодически подводить итоги работы с наставником (куратором).

#### 5.4. Права наставляемых (на период наставничества):

– вносить на рассмотрение администрации учреждения предложений по совершенствованию работы, связанной с наставничеством (кураторством);

– знакомиться с документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения;

#### 6. Руководство работой наставника (куратора)

6.1. Координировать работу наставников (кураторов) и осуществлять контроль их деятельности возлагается на заместителя директора по научно-методической деятельности.

#### 6.2. Заместитель директора по НМР обязан:

– создать необходимые условия для совместной работы наставника (куратора) и наставляемого;

– посещать занятия и мероприятия по предмету или специальности;

– изучать, обобщать и распространять положительный опыт организации наставничества (кураторства) в учреждении.

#### 6.3. Заместитель директора по НМР имеет право:

– запрашивать документы (индивидуальные планы, заявления, представления, анкеты) и информацию (для осуществления мониторинга и оценки) от участников наставнической (кураторской) деятельности;

– организовать сбор данных о наставляемых через доступные источники (родители, преподаватели, и др.);

– вносить предложения по изменениям и дополнениям в документы ОО, сопровождающие наставническую (кураторскую) деятельность;

– инициировать мероприятия в рамках организации наставнической (кураторской) деятельности в ОО;

– принимать участие во встречах наставников с наставляемыми;

– вносить на рассмотрение руководству ОО предложения о поощрении участников наставнической (кураторской) деятельности; организации взаимодействия наставнических (кураторских) пар;

– на поощрение при выполнении показателей эффективности наставничества (кураторства) и высокого качества Программ наставничества (кураторства).

7. Оценка качества процесса реализации Программ наставничества (кураторства) в \_\_\_\_\_ (наименовании образовательного учреждения) направлена на:

– изучение (оценку) качества реализованных Программ наставничества (кураторства), их сильных и слабых сторон, качества со-

вместной работы пар/групп «наставник-наставляемый» посредством проведения куратором SWOT-анализа

— выявление соответствия условий организации Программ наставничества (кураторства) в ОО требованиям и принципам системы наставничества (кураторства);

7.1. Оценка эффективности внедрения системы наставничества (кураторства) осуществляется с периодичностью 1 раз в полугодие (не позднее 30 сентября и 30 марта ежегодно).

7.2. Оценка реализации Программ наставничества (кураторства) также осуществляется на основе анкет удовлетворенности наставников и наставляемых организацией наставнической (кураторской) деятельности в ОО.

7.3 Критерии оценки наставничества (кураторства в \_\_\_\_\_ (наименование Учреждения).

Критерии оценки работы наставляемого в форме наставничества (кураторства) «ученик—ученик»:

— участие в конкурсах, фестивалях по виду деятельности и достижение высоких результатов;

— уровень развития компетенций в выбранном виде деятельности и уровень развития метакомпетенций.

Критерии оценки работы наставника в форме наставничества (кураторства) «учитель—учитель»:

— уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую, культурную, общественную жизнь коллектива;

— количество профессиональных работ (статей, метод. рекомендаций, выступлений и т. д.) по обобщению методического опыта тьюторского сопровождения кадров;

— уровень корпоративной культуры и позитивного имиджа образовательной организации.

— уровень развития предметного (профессионального) мастерства молодых (новых) специалистов, развитие готовности самостоятельно и качественно выполнять поставленные образовательные задачи;

— уровень психоэмоционального состояния молодых (новых) специалистов в коллективе.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Анкета для молодых специалистов для определения профессиональных трудностей

1. Вам необходима помощь в профессиональной деятельности?  
В какой период:

- Первый месяц
- Первые 3 месяца
- Первые полгода
- Первый год
- Нужна до сих пор

2. Кто помогает в решении профессиональных трудностей и проблем?

- Директор
- Завуч
- Наставник
- Коллеги
- Специалисты научно-методического центра
- Друзья по вузу
- Преподаватели вуза
- Никто не помогает

3. Кто, когда и какую помощь оказывал Вам в процессе становления педагогической деятельности? Заполните, пожалуйста, таблицу (отметьте знаком «+»)

КТО?	Первый месяц	Первые 3 месяца	Первые 6 месяцев	Первый год	До сих пор	Какая помощь оказана
Директор						
Завуч						
Коллеги						

КТО?	Первый месяц	Первые 3 месяца	Первые 6 месяцев	Первый год	До сих пор	Какая помощь оказана
Наставник						
Преподава- тели вуза						
Методисты УМЦ						

4. Директор или завуч приходят к Вам в класс, чтобы:

- отметить положительные результаты, похвалить
- найти недостаток в работе
- помочь разобраться в неудачах

5. Каким образом Вы пытаетесь решить выделенные ваши профессиональные трудности:

- Рассчитываете на свой опыт и знания
- Консультируетесь с коллегами
- Обращаетесь к завучу
- Обращаетесь к преподавателю ВУЗа
- Самообразовываетесь
- Другое

**Анкета по выявлению  
дефицита профессиональных компетенции  
у молодых педагогов (МП)**

Преподаватель \_\_\_\_\_

№ п/п	Компетенции	Степень сформированности (+/-)	
		Самооценка МП	Оценка наставника
1	Разработка программно-методического обеспечения реализации программы		
2	Владение мониторингом и оценкой качества реализации преподавателем дополнительных общеобразовательных программ		
3	Умение анализировать ход и результаты проведенных уроков для установления соответствия содержания, методов и средств поставленным целям и задачам, интерпретировать и использовать в работе полученные результаты для коррекции собственной деятельности		
4	Педагогический контроль и оценка освоения дополнительной общеобразовательной программы		
5	Владение умением осуществлять контроль и оценивать освоения дополнительных предпрофессиональных программ при проведении промежуточной и итоговой аттестации обучающихся .		
6	Владение умением анализировать и интерпретировать результаты педагогического контроля и оценки		
7	Умение анализировать и корректировать собственную оценочную деятельность		
8	Знание основных подходов и направлений работы в области профессиональной ориентации учащихся, поддержки и сопровождения профессионального самоопределения		

9	Организационно-педагогическое сопровождение методической деятельности педагогов дополнительного образования		
10	Умение определять цели и задачи взаимодействия с родителями (законными представителями) обучающихся, планировать деятельность в этой области с учетом особенностей социального и этнокультурного состава группы		
11	Умение организовывать и проводить индивидуальные и групповые встречи (консультации) с родителями (законными представителями) обучающихся с целью лучшего понимания индивидуальных особенностей обучающихся, информирования родителей (законных представителей) о ходе и результатах освоения детьми образовательной программы, повышения психолого-педагогической компетентности родителей (законных представителей)		
12	Умение работать с детьми ОВЗ, одаренными детьми, знание специфики работы с ними.		
13	Применение на занятиях педагогически обоснованные формы, методы, средства и приемы организации деятельности обучающихся (в том числе информационно-коммуникационные технологии (далее – ИКТ), электронные образовательные и информационные ресурсы)		
14	Умение организовывать тесную взаимосвязь урочной и внеурочной деятельности обучающихся (исследования – эксперимент, проектные музыкальные работы, фестивали праздники любителей музыки, конкурсы)		
15	Описание своего опыта работы, самоанализ деятельности		
ИТОГО			

## Анкета

Цели анкетирования:

- 1) выявить положительное в методической работе и наметить проблемы, над которыми нужно работать в следующем году;
- 2) проследить достижения молодого педагога по самообразованию, обновлению содержания образования для составления банка данных успешности работы.

1. Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной подготовки?

- Да
- Нет
- Частично

2. Каких знаний, умений, навыков или способностей вам не хватало в начальный период педагогической деятельности (допишите)?

---

---

---

3. В каких направлениях организации учебного процесса вы испытываете трудности?

- в планировании
- проведении уроков
- проведении внеклассных мероприятий
- общении с коллегами, администрацией
- общении с учащимися, их родителями
- другое(допишите)

---

---

---

4. Представляет ли для вас трудность:

- формулировать цели урока
- выбирать соответствующие методы и методические приемы для реализации целей урока
- мотивировать деятельность учащихся
- формулировать вопросы проблемного характера
- создавать проблемно-поисковые ситуации в обучении
- подготавливать для учащихся задания различной степени трудности
- активизировать учащихся в обучении

- организовывать сотрудничество между учащимися
  - организовывать само и взаимоконтроль учащихся
  - организовывать своевременный контроль и коррекцию ЗУН учащихся
  - развивать творческие способности учащихся
  - другое (допишите)
- 
- 
- 

5. Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетентности отдали бы вы предпочтение в первую, вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- самообразованию
  - практико-ориентированному семинару
  - курсам повышения квалификации
  - мастер-классам
  - творческим лабораториям
  - индивидуальной помощи со стороны наставника
  - предметным кафедрам
  - школе молодого специалиста
  - другое (допишите)
- 
- 
- 

6. Если бы вам предоставили возможность выбора практико-ориентированных семинаров для повышения своей профессиональной компетентности, то в каком из них вы приняли бы участие в первую, во вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- типы уроков, методика их подготовки и проведения
- методы обучения и их эффективное использование в образовательном процессе
- приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся
- учет и оценка знаний учащихся
- психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов
- урегулирование конфликтных ситуаций
- формы работы с родителями
- формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися

другое (допишите)

---

---

---

### Анкета «Диагностика профессиональных затруднений»

Уважаемые коллеги! Отметьте с какими трудностями сталкивается молодой специалист (МС) в своей профессиональной деятельности.

Позиция	Отметка МС	Отметка наставника
Составление планирования.		
Подготовка конспектов уроков.		
Подготовка конспектов уроков.		
Подготовка конспектов уроков.		
Выделение главного при изучении той или иной темы.		
Применение «деятельностного метода обучения» на уроке.		
Использование различных форм организации деятельности учащихся		
Обращение к субъектному опыту учащихся		
Применение на уроке разнообразного дидактического материала.		
Активизация способов учебной работы.		
Подбор оптимального объема материала для достижения цели урока.		
Четкая логика построения урока, обоснования соотношения частей.		
Чередование видов работы для активизации и снижения утомляемости.		
Формирование навыков самоконтроля и самоанализа у учащихся.		
Использование технологических карт, схем, алгоритмов, инструкций, ИКТ.		
Организация атмосферы включенности каждого ученика в работу.		
Проведение внеклассных мероприятий.		
Общение с коллегами, администрацией.		
Мотивация учащихся, профориентация.		

Позиция	Отметка МС	Отметка наставника
Создание проблемно – поисковых ситуаций на уроке.		
Дифференцированный и индивидуальный подход к обучению.		
Активизация познавательной деятельности учащихся.		
Организация контроля и самоконтроля.		
Объективность оценивания деятельности педагога		

**База наставников**  
**Примерная форма № 1**

Сведения	Первый наставник	Второй наставник
Ф.И.О. наставника		
Контактные данные для связи		
Место работы/учебы наставника		
Основные компетенции наставника		
Важные для программы достижения наставника		
Интересы наставника		
Желаемый возраст наставляемых		
Ресурс времени на программу наставничества		
Дата вхождения в программу		
Ф.И.О. наставляемого (наставляемых)		
Форма наставничества		
Место работы/учебы наставляемого		
Дата заверения программы		
Результаты программы		
Ссылка на кейс/отзывы наставника, размещенные на сайте организации		

**Примерная форма № 2**

Сведения	Первый наставник	Второй наставник
Ф.И.О. наставника		
Контактные данные для связи		
Год рождения наставляемого		
Основной запрос наставляемого		
Дата вхождения в программу		
Ф.И.О. наставляемого (наставляемых)		
Форма наставничества		
Место работы/учебы наставляемого		

<b>Сведения</b>	<b>Первый наставник</b>	<b>Второй наставник</b>
Дата заверения программы		
Результаты программы		
Ссылка на кейс/отзывы наставника, размещенные на сайте организации		
Отметка о прохождении программы		

Решение кейсов

Решение кейса 1

ДАНО (портрет наставляемого)	НАДО Какую компетенцию/ компетенции необходимо развить? * Ставим цель!	Ролевая модель наставничества **	КТО нам нужен (портрет наставника) ***	Сроки реализации персонализированной программы
<p>Ольга Петровна, педагог с большим стажем, 23 года она добросовестно преподает английский язык в начальной школе. Дети уважают Ольгу Петровну и считают строгим, но справедливым учителем. Выпускники часто вспоминают ее добрым словом, ведь она дала основы основ.</p> <p>С введением в учебный процесс электронного дневника, жизнь учительницы изменилась, ведь с компьютером она, мягко говоря, на «ты». Ольга Петровна пыталась освоить новую платформу, но ничего не получается. Она в отчаянии. Электронный журнал обязателен! Неужели придется уходить с любимой работы?</p>				

## Решение кейса 2

ДАНО (портрет наставляемого)	<b>НАДО</b> Какую компетенцию/ компетенции необходимо развить? * Ставим цель!	Ролевая модель наставничества **	КТО нам нужен (портрет наставника) ***	Сроки реализации персонализированной программы
<p>Иванова Эльвира Петровна, учитель биологии, которая устроилась на работу в школу №27 после окончания Удмуртского государственного университета. Эльвира Петровна активная, коммуникабельная и ответственная, очень хочет как можно скорее приступить к занятиям, так как любит свой предмет. Молодому специалисту поручили вести классное руководство в 5 А классе. Для нее все в новинку: уроки, отчеты, родительские собрания. И классным руководителем она никогда не была, Эльвира Петровна опасается, что не справится с этой ролью</p>				

### Решение кейса 3

ДАНО (портрет наставляемого)	НАДО Какую компетенцию/ компетенции необходимо развить? * Ставим цель!	Ролевая модель наставничества **	КТО нам нужен (портрет наставника) ***	Сроки реализации персонализированной программы
<p>Надежда Геннадьевна — учитель начальных классов, проработала в школе № 8 четыре года и ушла в отпуск по уходу за ребенком. Случилось так, что Надежда Геннадьевна из одного отпуска по уходу за ребенком сразу вышла в другой, так как в семье случилось еще одно радостное событие. Педагог после длительного декретного отпуска возвращается в профессиональную деятельность. Однако Надежда Геннадьевна не понимает, что такое обновленный государственный стандарт и в целом что такое ФГОС, так как внедрение этой новинки прошло без ее участия</p>				

## Решение кейса 4

ДАНО (портрет наставляемого)	НАДО Какую компетенцию/ компетенции необходимо развить? * Ставим цель!	Ролевая модель наставничества **	КТО нам нужен (портрет наставника) ***	Сроки реализации персонализированной программы
<p>Анна Павловна — студентка Педагогического колледжа. Анна всегда мечтала стать учителем и сейчас находится на пороге государственной практики и защиты своей выпускной работы. Анна Павловна попала по распределению на государственную практику в школу № 64 и рассматривает возможность дальнейшего трудоустройства в данное учебное учреждение, так как в целом ей школа нравится — она уже слышала много хороших отзывов от друзей и знакомых. Анна очень взволнована, чувствует высокую ответственность, надеется на теплый прием и помощь будущих коллег.</p>				

### Примечания

\* Педагогические компетенции:

- Социально-психологическая компетенция, связанная с готовностью решать профессиональные задачи, в том числе в режиме развития.
- Профессионально-коммуникативная компетенция, определяющая степень успешности педагогического общения и взаимодействия с субъектами образовательного процесса.
- Общепедагогическая компетенция, включающая в себя психологическую и педагогическую готовность к развертыванию индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов личности; знания основ педагогики.
- Предметная компетенция в сфере предметной специальности: знания в области преподаваемого предмета, методики его преподавания.
- Управленческая компетенция, т. е. владение умениями проводить педагогический анализ, ставить цели, планировать и организовывать деятельность.
- Рефлексивная компетенция, т. е. умение видеть процесс и результат собственной педагогической деятельности.
- Информационно-коммуникативная компетенция, связанная с умением работать в сфере ИК-технологий.

\*\* Ролевые модели наставничества

- опытный педагог — молодой специалист»;
- «лидер педагогического сообщества — педагог, испытывающий профессиональные затруднения в сфере коммуникации»;
- «педагог-новатор — консервативный педагог»;
- «опытный предметник — неопытный предметник»

\*\*\* Кто может стать наставником педагога?

- опытный педагог, имеющий устойчивые профессиональные достижения и успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, ведущий вебинаров и семинаров, руководитель педагогического сообщества, в том числе в дистанционном режиме);
- педагог и иной специалист, заинтересованный в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- педагог-профессионал, пользующийся безусловным авторитетом среди педагогов, обладающих лидерскими качествами;
- методически ориентированный педагог или методист, способный провести диагностические и мониторинговые процедуры, готовых транслировать собственный профессиональный опыт;
- педагог, готовый к самосовершенствованию, инновационному профессиональному развитию, социально мобильный;
- педагог из другой образовательной организации на основе сетевого взаимодействия.

## Персонализированный план в рамках организации работы наставнической пары

Форма наставничества: учитель — учитель

Ф.И.О. наставника:

Ф.И.О. наставляемого:

Цель:

Задачи:

Наименование компетенций, которые необходимо сформировать, развить	Содержание деятельности	Сроки	Формат (очный/ дистанционный)	Результат (планируемый)
Компетенция 1:				
Компетенция 2:				

## Копилка идей

1. Познакомиться с ОО, ее особенностями, направлениями работы, Программой развития и др.
2. Изучить помещения ОО (основные помещения, правила пользования и пр.): учебные кабинеты, актовый и физкультурный зал, библиотека, столовая и пр.
3. Познакомиться с коллективом и наладить взаимодействие с ним: руководство ОО, педагоги-предметники; педагог-психолог, документовед, бухгалтерия, завхоз и пр.
4. Изучить сайт ОО, страничку ОО в социальных сетях, правила размещения информации в Интернете о деятельности ОО
5. Изучить методiku построения и организации результативного учебного процесса
6. Подготовить публикацию, выступление, конкурсную работу совместно с наставником
7. Изучить успешный опыт организации работы с родителями (в т. ч. подготовка и проведение родительских собраний; вовлечение их во внеурочную деятельность)
8. Взаимопосещение уроков
9. Освоить эффективные подходы к планированию деятельности педагога, изучить типовые планы и другое
10. Изучить документы и НПА, регулирующие деятельность педагога
11. Освоить успешный опыт учебно-методической работы педагога (составление технологической карты урока; методрекоммендаций по ... и пр.)
12. Встреча с заместителем директора по научно-методической работе на предмет.....
13. Изучить опыт участия педагогов в ...
14. Перенять опыт оформления документации (перечень, шаблоны и правила), сопровождающей деятельность педагога
15. Изучить успешный опыт организации профессионального развития педагога (в т. ч. использование возможностей ресурсных центров, площадок, формы и направления профразвития)
16. Сформировать понимание эффективного поведения педагога при возникновении конфликтных ситуаций (между педагогом и родителем, педагогом и коллегами и пр.), познакомиться со способами их профилактики и урегулирования

17. Консультация со специалистами (педагог-психолог, социальный педагог и др.)
18. Подготовить публикацию.../конкурсную документацию...
19. Познакомиться с успешными практиками разработки и внедрения образовательных инноваций в практику пед. деятельности
20. Посетить заседание профессионального объединения педагогов по ...

**Чек-лист организация наставничества  
в образовательной организации**

Порядковый номер	Этап	Действия	Ответственный	Отметка о выполнении
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подбор и закрепление наставников за наставляемым;</li> <li>– назначение наставников приказом руководителя ОО;</li> <li>– разработка и утверждение приказом руководителя ОО положения о программе наставничества в ОО;</li> <li>– формирование и утверждение дорожной карты внедрения ЦМН;</li> <li>– внесение изменений в локальные акты ОО (положение для реализации механизма наставничества через их деятельность, положение об обучении на рабочем месте, положение о практике и т. д.);</li> <li>– оформление договоров между учреждениями и ОО о реализации индивидуального обучения, о проведении практики обучающихся образовательных организаций;</li> <li>– обучение кураторов и наставников наставнической деятельности;</li> <li>– знакомство наставляемых с системой наставничества (повышение квалификации, стажировка и т. д.)</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Диагностический	– выявление индивидуальных потребностей, мотивов, способностей и склонностей наставляемого, его актуального уровня развития		

Порядковый номер	Этап	Действия	Ответственный	Отметка о выполнении
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	Проектировочный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа наставника и наставляемого с целеполаганием ( постановка лично значимой образовательной цели);</li> <li>– определение ресурсного пространства</li> </ul>		<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	Реализационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация наставничества в ОО (координация сотрудничества наставников с подразделениями ОО; консультирование наставников по вопросам планирования и организации самоопределения, самовоспитания, саморазвития наставляемых с учетом индивидуального подхода, основанного на знании интересов, быта, склонностей, состояния здоровья; ведение отчетной документации наставника;</li> <li>– сопровождение наставником реализации, наставляемым индивидуальной образовательной программы/ маршрута/ траектории;</li> <li>– отслеживание динамики развития, мониторинг и внесение коррективов в индивидуальные образовательные программы/ маршруты/ траектории</li> </ul>		<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	рефлексивно-аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оценка эффективности построения и реализации индивидуальной образовательной программы/ маршрута/ траектории ( наставляемый осуществляет рефлексию позитивного опыта и затруднений, наставник (тьютор) анализирует эффективность своей работы);</li> <li>– подготовка наставником (тьютором) отчета о реализации программы сопровождения;</li> <li>– мотивация к дальнейшему развитию деятельности</li> </ul>		<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>

Порядковый номер	Этап	Действия	Ответственный	Отметка о выполнении
<input type="checkbox"/>	Результативный	— наставник ( тьютор) дистанцируется, продолжает реагировать на острые ситуации — наставляемый развивает навыки самоопределения и самореализации, осваивает самостоятельно новые горизонты личностного развития		<input type="checkbox"/>

*Учебное издание*

**Методические рекомендации  
для руководителей образовательных организаций и лиц,  
ответственных за внедрение  
системы наставничества (кураторства),  
сферы культуры Челябинской области**

**Разработчики**

Г. В. Першина, А. М. Сабитова

**Верстка** Е. С. Меньшениной

Корректор Е. С. Меньшенина

Формат 60×84/16. Объем 3,72 усл. печ. л.

Отпечатано

ИП Сорокин Виталий Борисович  
454076, Челябинская обл., г. Челябинск,  
Краснопольский пр-т 7-146