

Россия Краснодарский край  
город-курорт Сочи Центральный район

Муниципальное казенное учреждение  
Сочинский центр развития образования  
ОГРН 1032311683172 ИНН 2320112885  
354000, г. Сочи, ул. Юных ленинцев, 5  
Тел/факс (862) 264-71-87  
E-mail: [TserekidzeVG@edu.sochi.ru](mailto:TserekidzeVG@edu.sochi.ru)  
(доп. [muoscro@yandex.ru](mailto:muoscro@yandex.ru))

Руководителям  
образовательных  
организаций

17.11.2020 № 02-02/844  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## О направлении методических рекомендаций

В соответствии с приказом управления по образованию и науке администрации г.Сочи № 1161 от 11.11.2020 г. «О внедрении целевой модели наставничества в форме «учитель-учитель» в общеобразовательных организациях г.Сочи в 2020-2021 учебном году» стартовал проект, направленный на внедрение Целевой модели наставничества молодых педагогов, в котором в текущем учебном году примут участие педагоги из 9-ти общеобразовательных организаций и 3-х организаций дополнительного образования. Остальные образовательные организации будут подключаться к этому процессу по мере готовности.

В помощь педагогическим коллективам направляем Методические рекомендации по внедрению и реализации Целевой модели наставничества в рамках сопровождения молодых педагогов в возрасте до 35 лет, имеющих стаж педагогической деятельности от 0 до 3-х лет (*приложение*).

Рекомендации подготовлены МКУ СЦРО и представляют собой выдержки из материалов, разработанных по заказу министерства просвещения РФ авторским коллективом под общим научным руководством Н.Ю. Синягиной, д.психол.н., профессора: «Методология (целевая модель) 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».

Данная выборка была сделана для удобства специалистов, которым предстоит погрузиться в процесс разработки и внедрения модели наставничества в каждой образовательной организации. Поскольку в указанной выше работе содержится объемная информация, необходимая для внедрения целевой модели наставничества по нескольким направлениям, специалисты МКУ СЦРО сделали из этого объемного документа выборку только тех ключевых материалов, которые необходимы на самом первом этапе процесса организации наставничества в форме «Учитель-учитель». *В электронном вложении к настоящему письму можно ознакомиться с используемым документом в полном объеме.*

За дополнительной информацией обращаться по тел. 264-72-17 (Степанова Карина Сергеевна).

Директор МКУ СЦРО

В.Г. Церекидзе

Приложение №1

к письму директора МКУ СЦРО

от 17.11.2020 № 02-04/844

**Методические рекомендации по внедрению и реализации  
Целевой модели наставничества в рамках сопровождения  
молодых педагогов в возрасте до 35 лет, имеющих стаж  
педагогической деятельности от 0 до 3-х лет**

*Рекомендации подготовлены МКУ СЦРО и представляют собой выдержки из материалов, разработанных по заказу министерства просвещения РФ авторским коллективом под общим научным руководством Н.Ю. Синягиной, д.психол.н., профессора: «Методология (целевая модель) 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»*

*Данная выборка была сделана для удобства специалистов, которым предстоит погрузиться в процесс разработки и внедрения модели наставничества в каждой образовательной организации. Поскольку в указанной выше работе содержится объемная информация, необходимая для внедрения целевой модели наставничества по нескольким направлениям, специалисты МКУ СЦРО сделали из этого объемного документа выборку только тех ключевых материалов, которые необходимы на самом первом этапе процесса организации наставничества в форме «Учитель-учитель». В электронном вложении к настоящему письму можно ознакомиться с используемым документом в полном объеме.*

Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности.

**Задачи реализации целевой модели наставничества:**

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной

и других сферах;

- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка индивидуальной образовательной траектории;
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

**Структура целевой модели** наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы наставничества целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов. С точки зрения наставничества как процесса целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы.

Целевая модель **опирается на нормативно-правовую базу Российской Федерации** и разработана с целью предоставления образовательным организациям методологических и концептуальных основ для успешной реализации программ наставничества с минимальными необходимыми изменениями в связи с условиями и задачами каждой конкретной организации.

**Реализация программы наставничества** в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на **следующие принципы**:

- **принцип научности** предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;
  - **принцип системности** предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
  - **принцип стратегической целостности** определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;
  - **принцип легитимности**, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права;
- принцип обеспечения суверенных прав личности** предполагает честность и

открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;

- **принцип аксиологичности** подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;
- **принцип продвижения благополучия и безопасности подростка** (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);
- **принцип личной ответственности** предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествовавшего опыта;
- **принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности**, направленный на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;
- **принцип равенства** признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности;

## **Актуальность целевой модели наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации**

**Наставничество представляется универсальной моделью построения отношений внутри любой образовательной организации как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиске индивидуальных жизненных целей и путей их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации.**

Выделить особую роль наставника в процессе формирования личности представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку. Взаимодействие осуществляется через неформальное общение и эмоциональную связь участников. Все эти факторы способствуют ускорению процесса передачи социального опыта, быстрому развитию

новых компетенций, органичному становлению полноценной личности. Внедрение программ наставничества в образовательные организации России обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

Технология наставничества применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе:

- проблем молодого специалиста в новом коллективе,
- проблем педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- адаптация молодого педагога в профессиональном коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

## **Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества**

**Планируемые результаты реализации целевой модели наставничества:**

- измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- улучшение психологического климата в образовательном учреждении внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и «экологических» коммуникаций на основе партнерства;
- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

Определение конкретных задач, решаемых с помощью программы наставничества, остается за администрацией образовательной организации, исходя из актуальных запросов педагогов, образовательной организации и региона

## **Общие требования к структуре управления наставническими программами**

**Функции муниципальных методических центров по наставничеству:**

- координация и осуществление организационной, методической, нормативно-правовой и экспертно-консультационной поддержки муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации целевой модели наставничества;
- координация деятельности муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ.

**Функции организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ, при участии во внедрении целевой модели наставничества:**

- участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставнических программ, реализации кадровой политики;
- обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Организация наставничества в образовательной организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение должностных лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством. Положение о наставничестве в образовательной организации является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику образовательной организации и функций участников, необходимый уровень компетенций кураторов и наставников, влияющих на реализацию наставничества.

**Процесс реализации целевой модели наставничества в образовательной организации предполагает разработку ряда документов и издание ряда распорядительных**

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации
- заседания Педагогического совета организации
- формирование и утверждение Плана реализации программы наставничества
- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом
- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации
- приказ о закреплении наставнических пар (групп)

## **Общие требования к кадровому обеспечению системы реализации целевой модели наставничества и рекомендации к структуре наставнических пар**

Кадровая система реализации целевой программы наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества (подробнее см. раздел 6.9), **три главные роли:**

- **Наставляемый (молодой педагог)** – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.
- **Наставник** – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.
- **Куратор** – сотрудник образовательной организации, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Реализация наставнической программы происходит через работу куратора с **двумя базами:**

- Формирование базы наставляемых, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях подростков - будущих участников программы;
- Формирование базы наставников. Формируется различными способами, по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации в образовательном учреждении:
  - предложение куратора (куратор предлагает наставляемому встретиться с определенным наставником), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов; без согласия обеих сторон пара не формируется;
  - групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи», когда наставляемые переходят от одного наставника к другому). По окончании наставники и наставляемые изъявляют желание составить наставническую пару, при совпадении желаний пара организуется.
  - дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор составляет пары.

**Куратор** назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей реализовать целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества, методического сопровождения и профессионального развития педагогов – заместитель директора, руководитель методического объединения, учитель-тьютор.

**В задачи куратора** входит сбор и работа с базой наставников и наставляемых, организация обучения наставников, контроль за проведением всех этапов реализации целевой модели, решение организационных вопросов, мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных, причастных к программе, лиц. Комплект материалов, необходимый для организации работы куратора программы наставничества в образовательной организации, представлены в Приложении 3 «Методические рекомендации и материалы для куратора».

**Наставниками** могут быть педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники организаций-партнеров, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

**Наставляемым** может стать любой педагогический работник, имеющий стаж педагогической деятельности от 0 до 3-х лет, в возрасте до 35 лет на условиях свободного вхождения в выбранную программу. Кроме того, необходимость во включение в наставническую программу может возникнуть у вновь принятых педагогов более старшего возраста, имеющих недостаточный опыт педагогической деятельности и испытывающих профессиональные затруднения.

Исследования реализации программ наставничества в России показывают, что многие организации, как образовательные, так и бизнес, рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы. Они выдвигают на первый план задачу развивать у обучающихся и сотрудников не только способности адекватно манипулировать полученными благодаря образованию знаниями, умениями и навыками, но и способности самостоятельно формировать у себя новые навыки и компетенции, т.е. метакомпетенцию. Вследствие этого меняются и сами модели наставничества: **расширяется возможный состав участников наставнических отношений**, сферы применения наставничества, сам процесс взаимодействия и круг решаемых с его помощью проблем.

**Форма наставничества «учитель – учитель» (рис.1)**



Предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом-педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

**Цели и задачи формы.** Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым выделяются следующие:

- способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления учителя;
- сформировать школьное сообщество (как часть учительского).

**Ожидаемые результаты.** Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в школе. Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации.

#### **Среди оцениваемых результатов**

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации;
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

## Учитель – учитель



Рисунок 1. Графическое представление взаимодействия по форме «учитель – учитель»

### Портрет участников

**Наставник.** Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

- **Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.
- **Наставник-предметник** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

- **Наставляемый.** Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, взаимодействием с учениками, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

### **Возможные варианты программы**

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- **взаимодействие «опытный учитель – молодой специалист»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;
- **взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, конкретная психоземциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;
- **взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог»**, в рамках которого, возможно, более молодой учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и цифровыми навыками и технологиями;
- **взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д).

**Область применения.** Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации на местах (в школах, ПОО и организациях дополнительного образования) профессиональной подготовки или переподготовки, как элемент повышения квалификации. Отдельной возможностью реализации с последующим фактическим закреплением является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Организация работы в рамках этих взаимодействий не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) регионов, за исключением привлечения экспертов

для проведения первичного обучения наставников.

## **Механизмы мотивации и поощрения наставников**

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном уровне и уровне образовательной организации; создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Следует привлекать выпускников учебного заведения к участию в программе наставничества как трансляторов успешного опыта данной системы. **Важно популяризовать роль наставника** среди общественных организаций; профессиональных сообществ; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п. Рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара «Наставник+»» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- участие руководителей всех уровней в наставнической деятельности (например, первыми наставниками могут стать руководители ОО, которые проводят несколько мастер-классов по своим направлениям для остальных наставников);
- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для общества, региона, в котором они живут. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

#### **Возможные нематериальные (моральные) виды поощрений наставников:**

- Выдвижение самых результативных наставников на ежегодную премию лучшего наставника региона, муниципалитета, района. Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием; наставник, признанный лучшим, может быть награжден/удостоен:
  - почетной грамотой государственного органа;
  - почетного звания «Лучший наставник»;
  - нагрудным знаком наставника, учрежденный государственным органом;
  - иные.
- Образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода).

При создании условий необходимого финансирования куратора образовательных программ наставничества **могут быть использованы ресурсы** образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий-участников программы, региональных НКО, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ КСО и индивидуальных предпринимателей-филантропов.

Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает **семь основных этапов:**

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества
2. Формирование базы наставляемых
3. Формирование базы наставников
4. Отбор и обучение наставников
5. Формирование наставнических пар / групп
6. Организация работы наставнических пар / групп
7. Завершение наставничества

Содержание каждого этапа представлено в Таблице № 1 «Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации».

Схематично целевая модель реализации программы наставничества в образовательной организации представлена на Рисунке 2

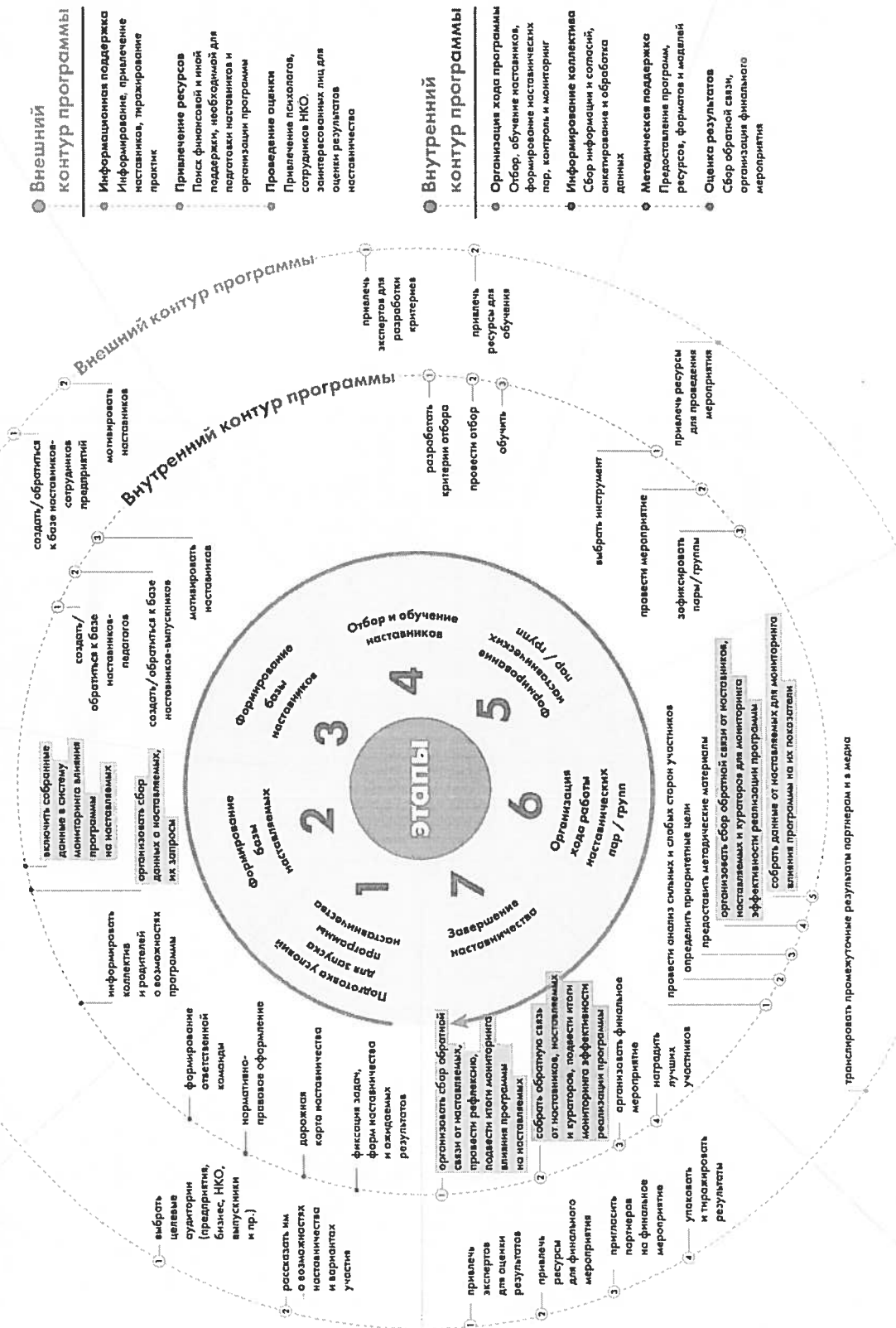
Таблица 1. Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации

РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ		РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	
1	Подготовка условий для запуска программы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить нормативно-правовое оформление наставнической программы;</li> <li>• информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы педагогов;</li> <li>• сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы;</li> <li>• определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты;</li> <li>• создать дорожную карту реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, внутренние и внешние;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• определить заинтересованных в наставничестве педагогов в зависимости от выбранной формы наставничества;</li> <li>• информировать аудиторию через целевые медиа о возможности наставничества. программы планируемых результатах и вариантах участия;</li> </ul>
2	Формирование базы наставляемых	<ul style="list-style-type: none"> <li>• информировать педагогов о возможностях и целях программы;</li> <li>• организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (тестирование, диагностика собеседование, наблюдения при посещениях уроков и т.п.), в том числе сбор запросов наставляемых к программе;</li> <li>• включить собранные данные в систему мониторинга влияния программы на наставляемых;</li> </ul>	
3	Формирование базы наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• информировать коллектив о запуске;</li> <li>• собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников;</li> <li>• мотивировать наставников;</li> </ul>
4	Отбор и обучение наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработать критерии отбора наставников под эти запросы;</li> <li>• организовать отбор и обучение наставников;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников;</li> <li>• найти ресурсы для организации обучения (через НКО, предприятия, гранты, конкурсы);</li> </ul>

<p><b>5</b> <b>Формирование наставнических пар / групп</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар / групп;</li> <li>● обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару / группу, продолжить поиск наставника;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● привлечь методистов, психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар / групп;</li> </ul>
<p><b>6</b> <b>Организация работы наставнических пар / групп</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● выбрать форматы взаимодействия для каждой пары / группы;</li> <li>● проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды времени;</li> <li>● при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации / материалы по взаимодействию с наставляемым(и);</li> <li>● организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;</li> <li>● собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели;</li> <li>● разработать систему поощрений наставников;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы / медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы;</li> </ul>
<p><b>7</b> <b>Завершение наставничества</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых;</li> <li>● организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;</li> <li>● реализовать систему поощрений наставников;</li> <li>● организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов;</li> <li>● сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершенных программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества;</li> <li>● пригласить представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, местного самоуправления, выпускников на итоговое мероприятие;</li> <li>● популяризировать лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров.</li> </ul>

Рисунок 2

Схема целевой модели этапов реализации программы наставничества в образовательной организации





**Таблица 2. Целевая модель системы наставничества в образовательных организациях**

<p><b>Нормативно-правовое обоснование</b>                  Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках которого к 2024 г. не менее 70 % школьников и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.</p>			
<p><b>Концептуальное обоснование</b>                  Наставничество – универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков и компетенций. Скорость и продуктивность усвоения новых знаний и умений, которую обеспечивает наставничество, делают его неотъемлемой частью современной системы образования.                  Наставничество становится перспективной технологией для достижения целей, которые национальный проект «Образование» ставит перед образовательными организациями: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации.</p>			
<p><b>Механизмы реализации программы наставничества</b>                  - нормативно-правовое оформление программы в организации;                  - планирование реализации программы и управление;                  - организация системы наставничества с учетом выбранных форм;                  - обеспечение ресурсами (материально-техническая база, кадровое обеспечение);                  - психолого-педагогическое сопровождение субъектов наставничества.</p>			
<p><b>Компоненты системы наставничества</b></p>			
<b>Ценностно-смысловой</b>	<b>Содержательный</b>	<b>Технологический</b>	<b>Оценочно-диагностический</b>
<p><b>Наставничество</b> – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать опыт и раскрывать потенциал каждого человека.  <b>Объект</b> наставничества – процесс передачи опыта.  <b>Субъекты:</b> наставники и наставляемые.</p>	<p>Работа                  - с внешней средой;                  - наставниками;                  - наставляемыми;                  - коллективом организации.</p>	<p>- интерактивные технологии;                  - тренинговые технологии;                  - проектные технологии;                  - консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы;                  - информационные технологии</p>	<p>Мониторинг и оценка параметров программы:                  - организационного (эффективность системной планируемой деятельности);                  - научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами);                  - личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)</p>
<p><b>Ожидаемые результаты реализации программ наставничества:</b>                  Повышение эффективности системы образования через:                  - измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации: образовательных, спортивных, культурных;                  - создание сообщества готового оказывать ей поддержку;</p>			

- развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала;  
- рост числа обучающихся, способных самостоятельно строить индивидуальные образовательные/карьерные траектории;

- создание экологичной и плодотворной среды развития педагогов;  
- привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона.

### **Для отбора наставников необходимо:**

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

### **Документы для отбора**

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, об особых интересах, его предпочтениях в выборе наставляемого, о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Следующим важным элементом процедуры отбора выступает **собеседование**. Следует подготовить перечень вопросов, которые необходимо задать претенденту, включающих информацию о нем самом, его личных качествах, практических ожиданиях. Необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и уровень контроля за результатами реализации программы. Собеседование не должно быть односторонним – необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату.

**Основные принципы** наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий:

1. Принятие
2. Умение слушать
3. Умение слышать
4. Умение задавать вопросы
5. Равенство
6. Честность и открытость
7. Надежность
8. Последовательность

### **Для организации обучения наставников необходимо:**

- составить программу (рассказать об основах и ценностях наставнических

отношений, об особенностях общения с подростками, усилить коммуникативные навыки и т.д.);

- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, методические рекомендации куратору, материалы, представленные Региональными и Муниципальными методическими центрами по наставничеству и иные материалы, которые куратор, администрация образовательной организации-реализатора и педагогическое сообщество сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- выбрать форматы обучения и преподавателя/преподавателей. В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор (кураторы) наставнической программы. Необходимый минимум, посвященный обучению, включая конкретные упражнения, практики и таблицы для заполнения представлен.

Важной частью обучения являются наставнические сессии, позволяющие наставникам научиться выстраивать доверительные взаимоотношения с наставляемыми. Возможные форматы обучения: семинары, специальные занятия и сборы, конференции, встречи по обмену опытом, тренинги, дистанционное обучение и вебинары. К обучению важно привлекать специалистов в области наставнической деятельности, бывших наставников и наставляемых.

Процесс обучения делится на два этапа – первичное обучение и обучение в процессе деятельности.

**Первичное обучение** дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к наставнической деятельности, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою готовность. Такое обучение дает веру в себя как в наставника, уверенность перед знакомством с наставляемым. Оно влияет и на качество наставнических взаимоотношений и на общую продолжительность работы. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои цели, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения возможных разногласий.

**Обучение в процессе деятельности** проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества, и возникнут вопросы по этой деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию решения.

Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым: развивающему и инструментальному.

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития

взаимодействия наставника и наставляемого;

- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности, развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

Долгосрочные положительные наставнические взаимоотношения развиваются благодаря корректности, эмпатии, участию и уважению. Обучение должно фокусироваться на развитии и совершенствовании такого поведения. Наставникам необходимо соблюдать принципы этичного и безопасного наставничества, изучение которых должно стать обязательным разделом программы обучения.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать:

- **Установление позитивных личных отношений с наставляемым.** Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить развитие положительных личных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, начать формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с семьей и др. Эффективный способ для этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.
- **Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков.** Это может быть формирование жизненных целей, принятие решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить экономическую независимость, права и возможности.
- **Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами.** Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие детей и молодых людей.

- **Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении профессиональных навыков.** Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции: как теоретических, так и практических.

В качестве дополнительных мероприятий куратор может организовать встречу как с выпускниками наставнических программ, так и действующих наставников. На этих встречах происходит обмен опытом, выявление трудностей и проблем. Такой обмен помогает создать сеть наставников и групп поддержки, которая в будущем оформится в муниципальное наставническое движение и ускорит интеграцию модели во все уровни образования, предоставив участникам необходимую поддержку и набор лучших практик.

Результатом реализации 4 этапа станет сформированная база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации.

### **Формирование наставнических пар/групп**

Основная задача этапа – сформировать пары/группы подходящих друг другу наставников и наставляемых. Основные критерии: профиль наставника должен соответствовать запросам наставляемого, а у наставнической пары/группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, так как наставничество – это в первую очередь основанные на доверии, уважительные и эмоционально окрашенные отношения.

В целях формирования оптимальных пар необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате (например: «День открытых дверей», сессии «Mentor Match», когда каждый наставник 5-10 минут общается с каждым наставляемым, после чего все заполняют короткие анкеты, указывая, с кем хотели бы продолжить общение в качестве наставника или наставляемого).

2. Закрепить результат. Необходимо сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от формата) и зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора. Также нужно продолжить поиск наставника для тех наставляемых, кто остался без пары.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары / группы, готовые продолжить работу в рамках программы

## Организация хода наставнической программы

Главная задача данного этапа – закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре/группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре/группе включает:

- встречу-знакомство,
- пробную рабочую встречу,
- встречу-планирование,
- комплекс последовательных встреч ,
- итоговую встречу.

### Первая встреча-знакомство

**Участники:** куратор, наставник, наставляемый

**Роль куратора:** организация, наблюдение, представление участников

**Время:** 30-40 минут

**Представление наставника.** Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

Рекомендуемые пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт.
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
- Что мне важно увидеть в наставляемом?

### Представление наставляемого

Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем.

Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему мне хочется принять участие в программе?
- Над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать?
- Что мне важно увидеть в наставнике?

### Взаимный интерес

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них

точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д).

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

### **Описание правил взаимодействия**

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и вовлеченного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
- необходимости честной и открытой коммуникации
- личных границ взаимодействия
- обмена контактами

**Результаты знакомства:** наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

### **Пробная рабочая встреча**

**Участники:** наставник,

наставляемый

**Роль куратора:** после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений

**Время:** по желанию участников, до часа

**Решение конкретной задачи.** Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

**Рефлексия.** По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения.

Рекомендуемые пункты:

- Что получилось?
- Что понравилось?



- Благодаря чему стало возможно достичь результата?
- Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

**Результаты пробной рабочей встречи:** наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

### **Планирование основного процесса работы**

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Время: 1-1,5 часа.

### **Желания и ресурсы**

Вместе с куратором пара/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает на вопрос “Что я хочу, чтобы у меня было?” и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений/ощущений/предметов.

После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица

	Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?	Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?	Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?	Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
Желание				

### **Цели и результаты**

После того, как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

Цель № 1 _____				
Желаемый результат (как вы видите конечную реализацию цели?)	Конкретные действия и шаги, направленные на получение максимального результата	Сроки	Показатель эффективности (по каким результатам конкретной деятельности можно будет оценить, что вы движетесь к поставленной цели)	Отметки о выполнении

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели. Куратор напоминает, что после каждой встречи в таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары/команды, а также награждения самого наставника.

**Результаты встречи-планирования:** определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

### Совместная работа наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее,

обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты в любом случае фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

- Приблизились ли мы сегодня к цели?
- Что сегодня получилось хорошо?
- Что стоит изменить в следующий раз?
- Как я сейчас себя чувствую?
- Что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю.

### **Итоговая встреча**

Участники: наставник, наставляемый, куратор

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команд), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи

и подведения итогов.

Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

- Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
- Каких результатов вы достигли?
- Чему вы научились друг у друга?
- Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели
- Как вы изменились?
- Что вы поняли про себя в процессе общения?
- Чем запомнилось взаимодействие?
- Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
- Хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Также куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших команд и наставников и просит пару или команду подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, по возможности, в базу успешных наставнических практик.

**Результаты этапа:** пара/группа достигли необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

- сбор обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для мониторинга эффективности реализации программы.

**Результатом 6 этапа** должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения и реализованная цель наставнической программы для конкретной наставнической пары/группы.

## **Завершение программы наставничества**

**Основные задачи этапа:** подведение итогов работы каждой пары/группы и всей программы в целом, в формате личной и групповой рефлексии, а также проведения открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

**Первый уровень завершения программы:** подведение итогов взаимодействия пар/групп

Куратору программы важно тщательно координировать процесс завершения взаимодействия и осуществлять его оценку. Информация, полученная от участников при завершении взаимодействия, должна сопоставляться с данными конечной оценки, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

При благополучном завершении взаимодействия наставника с наставляемым важно отметить вклад наставника и наставляемого в развитие отношений, предложить им возможность подготовиться к завершению взаимоотношений и оценить этот опыт.

При желании наставники могут продолжить свое участие в наставнической программе. Тогда образовательная организация может принять решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

### **Второй уровень завершения программы: подведение итогов программы образовательного учреждения**

Второй уровень – это общая встреча всех наставников и наставляемых, участвовавших в наставнических отношениях в рамках данной программы наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому немного отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

### **Третий уровень завершения программы: публичное подведение итогов и популяризация практик**

Третий уровень – проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля) с публичным подведением итогов программы наставничества.

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование конкретных команд и наставников с отдельным награждением лучших команд и наставников.

В жюри могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и образовательных организаций региона, представители родительского комитета и педагогического сообщества, администрация города и региона. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.

На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

- обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- друзей и близких наставляемых;

- представителей социальных партнеров образовательной организации;
- специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- представителей образовательных организаций;
- журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;
- представителей органов власти и т.д.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Наставляемым поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

На сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел «Ресурсный центр наставнических практик», где опубликовать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель третьего уровня – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров.

**Результаты этапа:** достигнуты цели наставнической программы, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников.

## **Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества**

Для оценки эффективности внедрения и функционирования внутри образовательных организаций разработанной целевой модели наставничества, предлагается выделить ряд наиболее важных критериев оценки как всех субъектов наставнической деятельности, так и самих аспектов, составляющих процесс наставничества.

**1. В части оценки наставнической программы** в образовательной организации подобными критериями могут быть:

- соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
- оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
- наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
- логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
- положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

**2. В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности** в образовательной организации:

- степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;
- заинтересованность и включенность родителей или лиц их замещающих;
- уровень удовлетворенности родителей или лиц их замещающих наставнической деятельностью педагога.

**3. Относительно изменений в личности наставляемого-участника** программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых могут выступать:

- улучшение и позитивная динамика результатов деятельности наставляемого, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
- нормализация уровня тревожности;
- повышение уровня самооценки наставляемого;
- повышение уровня позитивного отношения к учебе;
- активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;
- степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в повседневной жизни, активная гражданская позиция.



Мониторинг в наставнической деятельности понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации об этой деятельности и/или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления всем процессом этой деятельности.

Организация систематического мониторинга наставнической деятельности даёт чётко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым, а также, какова динамика развития наставляемого и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг программы наставничества состоит из 2 основных этапов:

- 1) качество реализации программы наставничества;
- 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительная динамика образовательных результатов.

### **Мониторинг процесса реализации программы наставничества**

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценка) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый. Мониторинг помогает отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей программу наставничества, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

#### **Цели и задачи**

Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на 2 ключевые цели:

1. Оценка качества реализуемой программы наставничества
2. Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри учебного заведения и сотрудничающих с ним организаций/индивидов

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников и кураторов (метод анкетирования); обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; контроль за процессом наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых

показателей.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ (см. Таблица 4) реализуемой программы наставничества.

Аббревиатура SWOT означает:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

SWOT-анализ — это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы реализации программы.

**Таблица**

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

Сильные и слабые стороны – это внутренние факторы, возможности и угрозы – внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно проекта, внешние – среды, которая его окружает.

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. Анкета учитывает особенности требований ко всем 5 формам наставничества и является уникальной для каждой формы. На данном этапе выбран метод анкетирования т.к. он, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника. Обусловлено это характером и формой вопросов.

SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

#### **Ожидаемые результаты**

Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой программы наставничества, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников программы.

### **Среди оцениваемых результатов:**

- сильные и слабые стороны программы наставничества;
- возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
- количество педагогов, планирующих стать наставниками в будущем;
- количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

### **Мониторинг влияния программ на всех участников**

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт, характера сферы увлечений участников, в соответствии с учебной и профессиональной успешностью и адаптивностью внутри коллектива. Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наиболее рациональной и эффективной стратегии формирования пар наставник-наставляемый.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй - по итогам прохождения программы. Соответственно все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

#### **Цели и задачи**

Мониторинг программ наставничества направлен на 3 ключевые цели:

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы для наиболее эффективного формирования пар наставник-наставляемый.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса.
3. Анализ и корректировка сформированных стратегий образования пар наставник-наставляемый.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных выше требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок в соответствии с результатами. Сравнение характеристик образовательного процесса «на входе» и «выходе» реализуемой программы.

#### **Ожидаемые результаты**

Результатом мониторинга является оценка и динамика:

- развития гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;
- уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития и

профессионального образования;

- степени включенности молодых педагогов в образовательные процессы организации;
- качества адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы, удовлетворенности педагогов собственной профессиональной деятельностью, а также описание психологического климата в школе.

Все это позволит увидеть, как повлияла программа наставничества на участников, и спрогнозировать их дальнейшее развитие. Другим результатом мониторинга будут данные анализа и внесенные на их основании корректировки в рекомендации наиболее целесообразного объединения участников в пары наставник-наставляемый.

По результатам тестов будет сформирован отчет в виде статистического анализа собранных данных (выделение значимых корреляционных связей и различий, качественное описание проведенной математической обработки, визуализация в графической форме).

Проводить оценку степени включенности участников программы в ее этапы, а также уровень личной удовлетворенности программой и динамики развития различных навыков можно как с помощью материалов, предложенных в разделах .

### **Среди оцениваемых результатов**

- вовлеченность обучающихся в образовательный процесс;
- успеваемость обучающихся по основным предметам;
- ведущая ролевая модель;
- уровень сформированности гибких навыков;
- субъективное переживание счастья;
- субъективная оценка состояния здоровья;
- уровень профессионального выгорания (для педагогов);
- удовлетворенность профессией (для педагогов);
- психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов);
- успешность (для работодателей);
- ожидаемый/реальный уровень включенности (для работодателей);
- ожидаемый/реальный уровень осведомленности в профессии или организации у наставляемого (для работодателей);
- ожидаемый/реальный интеллектуальный потенциал наставляемых (для работодателей);

## Рекомендуемые целевые показатели развития региональных программ наставничества

№	Наименование показателя	Минимальное значение	Год достижения показателя
4	Доля учителей-молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставляемого, %	15%	Первый год внедрения целевой модели, далее – сохранение показателя на уровне не ниже минимального значения
11	Доля учителей-молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в наставнические программы в роли наставляемого, %	70%	2024 год
14	Доля образовательных организаций, создавших на своих информационных интернет-ресурсах раздел «Ресурсный центр наставнических практик», наставничества, от общего числа организаций, реализующих наставнические программы, %	70%	2024 год
16	Доля образовательных организаций, реализующих наставнические программы, от общего числа образовательных организаций, %	85%	2024 год
17	Доля организаций, реализующих наставнические программы, прошедшие независимую оценку качества условий реализации наставнических программ, %	100%	Первый год внедрения целевой модели наставничества, далее – не реже чем один раз в три года

**ПРИМЕЧАНИЕ:** в таблице сохранена нумерация показателей, поскольку в данной выборке представлены показатели, которые имеют отношение к наставничеству в форме «учитель-учитель»

## Термины и определения

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

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

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

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

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

**Куратор** – сотрудник образовательной организации либо учреждения из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

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

**Методология наставничества** – система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого.

**Активное слушание** – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

**Буллинг** – проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга – кибербуллинг, травля в социальных сетях.

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

**Тьютор** – специалист в области педагогики, который помогает обучающемуся определиться с индивидуальным образовательным маршрутом.

**Школьное сообщество** (сообщество образовательной организации) – сотрудники данной образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

Директор МКУ СЦРО



В.Г. Церекидзе

# Приложение

## Методические рекомендации и материалы для куратора

### Оглавление

#### 1. Ценности наставничества

- 1.1. Манифест наставника
- 1.2. Кодекс наставника
- 1.3. Качества успешных наставников

#### 2. Набор типовых документов для реализации целевой модели наставничества в конкретной образовательной организации

- 2.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества
- 2.2. Протокол заседания Педагогического совета организации
- 2.3. Приказ об утверждении Плана реализации проекта
- 2.4. Положение о наставничестве
- 2.5. Приказ об утверждении Положения о наставничестве
- 2.6. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта
- 2.7. Приказ о закреплении наставнических пар/групп
- 2.8. Приказ о проведении итогового мероприятия проекта

#### 3. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы

### 1. Ценности наставничества

#### 1.1. Манифест наставника

1. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития.
2. Наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого.
3. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога.
4. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним долгосрочную перспективу и будущее.
5. Наставник предлагает свою помощь в достижении целей и желаний наставляемого, и указывает на риски и противоречия.
6. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого своего индивидуального видения.
7. Наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и



компетенции.

8. Наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует, подталкивает и ободряет его.
9. Наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в т.ч. выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнического взаимодействия, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.
10. Наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый\*
11. Наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

\*Список исключений, информация о которых незамедлительно передается куратору программы:

- если наставляемый сообщит о том, что стал жертвой насилия (физического, сексуального, психологического)
- если наставляемый сообщит о том, что вовлечен в незаконную деятельность (распространение наркотиков, финансовые махинации)
- если наставляемый сообщит (или его поведение будет свидетельствовать) о потенциальной угрозе, способной нанести вред жизни и здоровью (суицидальные мысли, пагубная зависимость).

## 1.2. Кодекс наставника

1. Не осуждаю, а предлагаю решение
2. Не критикую, а изучаю ситуацию
3. Не обвиняю, а поддерживаю
4. Не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому
5. Не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге
6. Разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией
7. Не утверждаю, а советуюсь
8. Не отрываюсь от практики
9. Призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию и программе, сам следую этому правилу
10. Не разглашаю внутреннюю информацию

Наставничество – не решение всех проблем, стоящих перед вашим наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых ребенок / подросток чувствует, что к нему относятся как к личности и что он имеет значение для общества.

Помните, что вы должны являться позитивным примером

для подражания, другом, советником, защитником вашего наставляемого!

### 1.3. Качества успешных наставников

- желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени. У наставников есть искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им с трудными решениями, с саморазвитием и наблюдать, как они становятся лучше;
- уважение к личности, ее способностям и праву делать свой собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствующиеся чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие наставляемых и привилегию быть для них советниками;
- умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти кого-то, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли с минимальным вмешательством. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны просить совета и реагировать на хорошие идеи;
- умение сопереживать другому человеку. Эффективные наставники могут сопереживать людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея того же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам своих наставляемых;
- умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между реалистичным восприятием реальных и серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий;
- гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, стиль, философия и т.д.) и даже измениться под влиянием отношений.

Хороший наставник обладает также:

- гибкостью мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действий на другой;
- критичностью мышления – не считает верной первую пришедшую в голову мысль, подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других, принимает необходимые решения, только взвесив все «за» и «против»;
- коммуникативными способностями – говорит простым, понятным для подростка

языком о сложных вещах, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;

- толерантностью – терпим к мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
- эмпатией – эмоционально отзывчив на переживание других, способен к сочувствию. Но чрезмерная эмоциональная отзывчивость может эксплуатироваться эгоистически воспитанными подростками, которые могут манипулировать этим для реализации собственных целей, противоречащих изначально обговоренным;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к ним, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

## 2. Набор типовых документов для реализации целевой модели наставничества в конкретной образовательной организации

### 2.1. Приказ о внедрении целевой модели наставничества

Шапка организации

#### ПРИКАЗ

Дата

номер

О внедрении целевой модели наставничества

На основании приказа Министерства образования (Департамента образования) от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_ «О внедрении целевой модели наставничества в образовательной организации»

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить руководителем проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества» .....
2. Утвердить состав проектной группы по внедрению проекта «Целевая модель наставничества»

- 
- 
3. Изучить цель, задачи и содержание концепции «Целевая модель наставничества» и разработать план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» в срок до ..... Ответственный .....
  4. Рассмотреть план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
  5. Доработать план внедрения проекта «Целевая модель наставничества» в соответствии с замечаниями в срок до \_\_\_\_\_. Ответственный \_\_\_\_\_
  6. Разработать Положение о наставничестве. Ответственный \_\_\_\_\_
  7. Рассмотреть Положение о наставничестве на заседании педагогического совета организации (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
  8. Доработать Положение о наставничестве в соответствии с замечаниями в срок до \_\_\_\_\_. Ответственный \_\_\_\_\_
  9. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

## 2.2. Протокол заседания Педагогического совета

организации Шапка организации

### Протокол заседания Педагогического совета

Дата

номер

Состав Педагогического совета:

Присутствовали:

Повестка дня:

1. Рассмотрение плана реализации целевой модели наставничества
2. Рассмотрение Положения о наставничестве в рамках целевой модели наставничества.

**СЛУШАЛИ:**

1. \_\_\_\_\_ (ФИО).

О концепции целевой модели наставничества

2. \_\_\_\_\_ (ФИО).

О плане реализации целевой модели наставничества в образовательной организации.

3. \_\_\_\_\_ (ФИО).

О Положении о наставничестве.

**ПОСТАНОВИЛИ:**

Принять план реализации целевой модели наставничества с учетом следующих корректировок:

Решение принято: «за» – \_\_\_\_\_, «против» – \_\_\_\_\_, «воздержались» – \_\_\_\_\_

Принять положение о наставничестве с учетом следующих корректировок:

Решение принято: «за» – \_\_\_\_\_, «против» – \_\_\_\_\_, «воздержались» – \_\_\_\_\_

Председатель Педагогического совета      ФИО

Секретарь Педагогического совета

ФИО

С протоколом ознакомлены:

**2.3. Приказ об утверждении Плана реализации целевой модели наставничества**

**Шапка организации**

**ПРИКАЗ**

**Дата**

**номер**

**Об утверждении плана  
реализации целевой  
модели наставничества и  
начале реализации проекта**

**В соответствии с протоколом заседания Педагогического совета организации от «\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_2019г.**

**ПРИКАЗЫВАЮ**

- 2.3.1. Утвердить План реализации целевой модели наставничества
- 2.3.2. Начать внедрение целевой модели наставничества (дата)\_\_\_\_\_  
Ответственный \_\_\_\_\_
- 2.3.3. Отчет о промежуточных результатах выполнения плана заслушать на заседании Педагогического совета от «\_\_»\_\_\_\_\_20\_\_г.
- 2.3.4. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

**Директор (организация)**

**ФИО**

## **2.4. Положение о наставничестве**

Шапка организации  
Положение о наставничестве

### **1. Общие положения**

- 1.1. Что такое наставничество? Что такое целевая модель наставничества?
- 1.2. Цель наставничества
- 1.3. Кто такой наставник
- 1.4. Кто такой куратор
- 1.5. Кто такой наставляемый
- 1.6. Как определяются наставники?
- 1.7. Списочный состав наставником утверждается приказом директора
- 1.8. Ответственный за реализацию цикла наставнической работы отвечает куратор
- 1.9. Сколько человек может быть закреплено за наставником?
- 1.10 Кто утверждает индивидуальный маршрут наставляемого?
- 1.11 Какие критерии эффективной работы наставника?
- 1.12 На весь период наставничества между наставником и наставляемым заключается соглашение о безусловном выполнении обязанностей обеими сторонами
- 1.13 Формы и сроки отчетности наставника
- 1.14 Формы и условия поощрения наставника

### **2. Задачи и направления работы наставника**

### **3. Обязанности**

- 3.1. В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения, Коллективным договором.
- 3.2 Наставник имеет право
- 3.3. Наставник обязан
- 3.4. Наставляемый имеет право
- 3.5. Наставляемый обязан

Приложения:

## 2.5. Приказ об утверждении Положения о наставничестве

Шапка организации

### ПРИКАЗ

Дата

номер

Об утверждении  
Положения о наставничестве

В целях создания развивающе-поддерживающей среды в организации и в соответствии с протоколом Педагогического совета от «\_\_\_»\_\_\_\_\_20\_г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Утвердить положение о наставничестве в срок до\_\_\_\_\_. Ответственный \_\_\_\_\_
2. Утвержденное положение донести до сведения\_\_\_\_\_. Ответственный \_\_\_\_\_
3. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО



## 2.6. Приказ о назначении куратора(ов) и наставника(ов) проекта

Шапка организации

### ПРИКАЗ

Дата

номер

О назначении куратора и  
наставников внедрения  
целевой модели наставничества

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденного приказом Директора от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г

#### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить куратором(ами) наставников \_\_\_\_\_
2. Заключение дополнительное соглашение к трудовому договору, в котором обозначить задачи куратора в соответствии с Положением о наставничестве, утвержденного приказом директора от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_г.
3. Назначить наставниками реализации целевой модели наставничества  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Провести обучение наставников в период с \_\_\_\_ по \_\_\_\_.
5. Контроль и выполнение приказа оставляю за собой.

Директор (Организация)

Дата

## 2.7. Приказ о закреплении наставнических пар/групп

Шапка организации

### ПРИКАЗ

Дата

номер

О формировании наставнических пар (групп)

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом директора от «\_\_»\_\_\_\_\_2019г.

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Сформировать следующие наставнические пары (группы):

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

2. Куратору наставнических пар\_\_\_\_\_(ФИО)

2.1 Поддерживать наставнические пары в разработке собственных дорожных карт, коррекции и отслеживании результатов.

2.2 Отслеживать реализацию плана дорожной карты.

2.3 Отчитываться руководителю проекта о реализации цикла наставнической работы.

3. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (Организация)

ФИО

## 2.8.Приказ о проведении итогового мероприятия проекта

Шапка организации

### ПРИКАЗ

Дата

номер

О проведении итогового мероприятия  
в рамках реализации целевой модели  
наставничества

В соответствии с планом реализации целевой модели наставничества, утвержденным приказом от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ПРИКАЗЫВАЮ

1. Провести итоговое мероприятие в рамках реализации целевой модели наставничества (дата). Ответственный \_\_\_\_\_
2. В рамках мероприятия представить результаты работы следующих наставнических пар:

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

3. По итогам работы наставнических пар вынести благодарность/вручить благодарственные письма и тд:

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

Ответственный: \_\_\_\_\_

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (организация)

ФИО

### 3. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы

Форма «Учитель – учитель». Структурное представление этапов

Отбор наставников	Обучение наставников	Формирование пар «наставник – наставляемый»	Мотивация наставников	Процедура завершения взаимодействия
<p>бор из числа самых опытных и активных педагогов.</p> <p>Обсуждение может быть проведено на открытом педагогическом совете, назначение должно быть добровольным.</p>	<p>Осуществляется куратором программы в организации, если в этом есть необходимость.</p> <p>Куратор показывает возможные форматы взаимодействия с молодым педагогом, обсуждает с наставником сроки, регламент и планируемые результаты.</p>	<p>Пара закрепляется после личной встречи и обсуждения обоюдных запросов/возможностей.</p>	<p>Закрепленный и уважаемый статус наставника.</p> <p>Лидерство в педагогическом сообществе.</p> <p>Создание здоровой атмосферы в педагогическом коллективе, способствующей повышению образовательных и воспитательных результатов в школе.</p> <p>Возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики.</p> <p>Повышение квалификации на партнерских</p>	<p>Представление конкретных результатов взаимодействия.</p> <p>Тестирование и проверка (серия открытых уроков) молодого специалиста на закрепление необходимых навыков/ успешную адаптацию.</p> <p>Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.</p>

			образовательных площадках.	
--	--	--	----------------------------	--

**Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:**

1. **Проведение организационной встречи** с педагогическим коллективом, где куратор программы рассказывают о необходимости наставнической программы, ее возможных результатах, описывают ситуацию с конкретным молодым специалистом.

2. Учитывая должный уровень педагогической подготовки всех участников взаимодействия, наставнику не требуется обучение коммуникативным навыкам, активному слушанию, эмпатии и т.д. В процессе обучения (1-2 встречи для обсуждения) куратор проекта вместе с педагогом-наставником формируют стратегию, определяют регламент будущих встреч и их примерный тематический план.

3. Этапу активной работы по решению поставленной перед парой/группой задачи предшествует этап **самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям / профессиональным компетенциям;
- определение приоритетной сферы деятельности наставляемого (помимо конкретных профессиональных задач), что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной проблемы – организация урока, дисциплины, работа с детьми с ОВЗ; до долгосрочных (1-3 года), например, широкие профессиональные задачи, участие в конкурсах, переподготовка, движение по карьерной лестнице.

4. Взаимодействие наставника и наставляемого является **регулярным**. Ему предшествует выявление конкретных проблем и запросов наставляемого. Постепенно реализуется программа адаптации, в течение которой проводится корректировка конкретных профессиональных или личностных навыков молодого учителя.

5. Обязательная **оценка промежуточных итогов**. Она может проводиться в формате рассмотрения практических результатов профессионального обучения – педагогический проект, методика, открытый урок, публикация.

6. После того как конкретная проблема наставляемого решена, **проверяется уровень профессиональной компетентности молодого педагога**, происходит определение

наставником степени готовности молодого учителя к выполнению его профессиональных обязанностей.

7. Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов, наставляемых и педагогического сообщества награждаются и поощряются баллами за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации), признаются лидерами педагогического сообщества с особым весом в образовательной организации.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

**Форма наставничества «учитель – учитель»** предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

#### Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

1. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Оцените ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вам важно ощущение поддержки от наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

---

14. Что особенно ценно для Вас в программе?

---

15. Как часто Вы ожидаете проведение мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)?	<b>Очень часто</b>	<b>Часто</b>	<b>Редко</b>	<b>1-2 раза</b>	<b>Никогда</b>
--	--------------------	--------------	--------------	-----------------	----------------

16. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

### Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли?

---

13. Что особенно ценно для Вас в программе?

---

14. Как часто Вы собираетесь проводить мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков	<b>Очень часто</b>	<b>Часто</b>	<b>Редко</b>	<b>1-2 раза</b>	<b>Никогда</b>
--	--------------------	--------------	--------------	-----------------	----------------



(посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)					
--	--	--	--	--	--

15. Рады ли Вы участвовать в программе наставничества? [да/нет]

**Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества**

**Форма «учитель – учитель»**

**Форма наставничества «учитель – учитель»** предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

**Анкета наставляемого**

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Ощущение поддержки от наставника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

---

14. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Что особенно ценно для Вас было в программе?

---

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

---

17. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	<b>Очень часто</b>	<b>Часто</b>	<b>Редко</b>	<b>1-2 раза</b>	<b>Никогда</b>
--	--------------------	--------------	--------------	-----------------	----------------

18. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

19. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

## Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]
2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность программы наставничества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Качество программы профессиональной адаптации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Включенность наставляемого в процесс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

\_\_\_\_\_

13. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

---

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить?

---

16. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	<b>Очень часто</b>	<b>Часто</b>	<b>Редко</b>	<b>1-2 раза</b>	<b>Никогда</b>
--	--------------------	--------------	--------------	-----------------	----------------

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

## Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества

### Форма наставничества «учитель – учитель»

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

Личностная оценка наставляемых

Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой

Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотели продолжить работу в программе наставничества	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовали прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала	
Заметили ли рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах	
Заметили сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	

Появилось желание/силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовали прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала	

Личностная оценка наставников

Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой

Довольны результатом

Характеристика	Количество участников, отметивших ее у себя
Достаточность и понятность обучения наставников	
Понравилось участвовать в программе	
Хотели бы продолжить работу в программе наставничества	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5-и лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
Заметили сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	
Появилось желание/силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	

Директор МКУ СЦРО



В.Г. Церекидзе