

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ МЕТОДОЛОГИИ (ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ) НАСТАВНИЧЕСТВА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ**

## **1. Общие положения**

Настоящие методические рекомендации разработаны на основе Методологии (целевой модели) наставничества 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 (далее - целевая модель наставничества), утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145.

## **2. Формы наставничества**

2.1. Внедрение целевой модели наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает - независимо от форм наставничества - две основные роли: наставляемый и наставник.

2.2. Наставниками могут быть молодые педагоги и иные должностные лица образовательной организации, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

2.3. Наставляемым может стать молодой специалист и педагог в возрасте до 35 лет и в первые три года работы на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

2.4. Форма наставничества - это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

Форма «учитель – учитель» предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

2.5. Форма наставничества "учитель - учитель".

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

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 образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне. Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога 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 педагога на основе индивидуального маршрута его профессионального развития; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

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 потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический

климат в образовательной организации. Педагоги-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 и профессии.

Среди оцениваемых результатов:

повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;

рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации);

качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемых классах (группах);

сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;

рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

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 педагогического и/или школьного сообществ. 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 образовательного 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 в возрасте до 35 лет, имеющий малый опыт работы - от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, 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. Педагог, 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 педагог - 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 психоэмоциональная поддержка (проблемы: "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 педагог помогает опытному представителю "старой школы" овладеть современными программами, 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 в рамках образовательной программы.

Форма наставничества "учитель - учитель" может быть использована как часть реализации программы повышения квалификации в организациях, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и образовательным программам среднего профессионального образования. Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

2.6. Форма "учитель - учитель" может быть использована не только для индивидуального взаимодействия (наставник - наставляемый), но и для групповой работы (один наставник - группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия - все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

2.7. Организация работы в рамках данной формы не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как предполагает использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) образовательных организаций, за исключением возможного привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.

### **3. Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации.**

#### **Этапы программы**

3.1. 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 или групп.
6. Организация работы наставнических пар или групп.
7. Завершение наставничества.

3.2. Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

Внешний контур образуют сотрудники некоммерческих организаций, средств массовой информации, участники бизнес-сообщества (корпорации, малый бизнес, трудовые и профессиональные ассоциации), в том числе работодатели, представители образовательных организаций, профессиональных ассоциаций психологов и педагогов, сотрудники органов власти в сфере здравоохранения и социального развития, представители региональной власти и органов местного самоуправления и другие субъекты и организации, которые заинтересованы в реализации программ наставничества.

Внутренний контур представляют руководитель и администрация образовательной организации, обучающиеся и их родители, молодые специалисты, педагоги, педагоги-психологи, методисты.

3.3. Содержание каждого этапа, представленное в виде направлений работы с внутренним и внешним контурами, содержится в Таблице 1 "Целевая модель этапов реализации программы наставничества в образовательной организации".

#### **Таблица 1. Целевая модель этапов реализации программы**

### наставничества в образовательной организации

№	Этап	Механизм реализации
1	Подготовка условий для запуска программы наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества;</li> <li>- информировать коллектив о подготовке программы, собрать предварительные запросы молодых педагогов в возрасте до 35 лет и в первые три года работы;</li> <li>- сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы;</li> <li>- определить задачи, мероприятия и ожидаемые результаты;</li> <li>- сформировать дорожную карту внедрения целевой модели наставничества</li> </ul>
2	Формирование базы наставляемых	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информировать коллектив ОО о возможностях и целях программы;</li> <li>- провести оценочно-диагностические мероприятия по компетенциям молодых педагогов;</li> <li>- включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых</li> </ul>
3	Формирование базы наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сформировать данные о потенциальных наставниках из числа опытных педагогов</li> </ul>
4	Отбор и обучение наставников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработать критерии отбора наставников под собранные запросы;</li> <li>- организовать отбор и обучение наставников по разработке индивидуальных маршрутов развития педагогов</li> </ul>
5	Формирование наставнических пар или групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп;</li> <li>- обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника</li> </ul>
6	Организация работы наставнических пар или групп	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы;</li> <li>- разработать план мероприятий по реализации Региональной программы наставничества;</li> <li>- проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды;</li> <li>- при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и);</li> <li>- организовать сбор данных от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;</li> <li>- собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели</li> </ul>
7	Завершение наставничества	<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</li> </ul>

	<p>реализации программы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализовать систему поощрений наставников;</li> <li>- сформировать базу лучших кейсов наставников;</li> <li>- сформировать резерв наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли</li> </ul>
--	--

### 3.3.1. Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

- разработать и утвердить нормативно-правовую базу программы наставничества;
- получить поддержку концепции наставничества внутри образовательной организации;

- сформировать резерв наставников по разным видам компетенций.

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определен план мероприятий по индивидуальной траектории развития молодого педагога.

Результатом этапа является дорожная карта внедрения целевой модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

### 3.3.2. Этап 2. Формирование базы наставляемых.

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных компетентностных дефицитов у молодых педагогов.

Работа на данном этапе сфокусирована на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых, принципах безопасной коммуникации.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным причислением педагогов к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений.

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики.

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, тесты и опросы, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие.

Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

### 3.3.3. Этап 3. Формирование базы наставников.

Главная задача этапа - поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа: выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе; сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками); сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества; представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков: информирование и сбор данных. Информирование включает: распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах; взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах; мотивирование, рассказ о возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков). Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества.

Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

#### 3.3.4. Этап 4. Отбор и обучение наставников.

Основные задачи данного этапа - выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение требуется привлечение внешних сторон.

*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, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Вторым этапом отбора выступает собеседование. Собеседование проводится куратором программы наставничества совместно со штатным либо приглашенным психологом. Последнему необходимо в свободной, но письменной форме подтвердить, что наставник способен выполнять задачи, предусматриваемые целевой моделью наставничества.

Психологу и/или куратору необходимо заранее подготовить перечень вопросов, которые будут заданы претенденту. В них обязательно должны запрашиваться:

- личная информация (в том числе образование, опыт работы, достижения);
- личные качества (в том числе сильные и слабые стороны, хобби, увлечения);
- ожидания от участия в программе наставничества;
- мотивация на участие в программе наставничества;
- психологическая готовность к роли наставника.

Также в процессе собеседования необходимо узнать, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

Собеседование не должно быть односторонним - необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату, чтобы потенциальный наставник мог до начала программы удостовериться, что его представления о ролевой системе, методах, задачах и возможных результатах верны.

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

1. Принятие (неосуждение наставляемого).
2. Умение слушать и слышать.
3. Умение задавать вопросы.
4. Равенство (отношение к наставляемому как к равному).
5. Честность и открытость.
6. Надежность и ответственность.
7. Последовательность.

*Для организации обучения наставников необходимо:*

составить программу обучения наставников, определить ее сроки;

подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, используя в том числе представленные в данной целевой модели, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;

выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей). В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества. Также в роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники - участники программ наставничества других организаций. Материально-техническое обеспечение обучения при условии использования ресурсов других организаций и лиц остается в ответственности образовательной организации.

*Программа обучения наставников*

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

Установление позитивных личных отношений с наставляемым. Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с группой (при форме группового наставничества) с семьей наставляемого и др. Эффективный способ для этого - ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

Помощь наставляемым в развитии профессиональных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование.

Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными, профессиональными и культурными группами. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы и т.д.

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.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование современных навыков и компетенций и т.д.

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

Первичное обучение не может занимать менее четырех встреч с куратором (одна встреча в неделю в течение месяца), либо прохождения двухдневного интенсивного курса с куратором и/или привлеченными экспертами. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Вторичное обучение в процессе деятельности проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества (встреча-знакомство и встреча "решение пробной задачи") и возникнут вопросы по наставнической деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему (при ее наличии) и выбрать правильную стратегию ее решения.

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

3.3.5. Этап 5. Формирование пар "наставник - наставляемый", групп "наставник - наставляемые".

Основная задача этапа - сформировать пары "наставник - наставляемый" либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям.  
*Основные критерии:*

профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;



у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 - 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).

2. Получить обратную связь от участников общей встречи - как от наставников, так и наставляемых. Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами.

С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кто может помочь вам достичь желаемых целей?

С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений. Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несоответствия. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару.

4. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

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

3.3.6. Этап 6. Организация хода реализации программы наставничества

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

*Работа в каждой паре или группе включает:*

встречу-знакомство;

пробную рабочую встречу;

встречу-планирование;

комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;

итоговую встречу.

1. *Первая встреча-знакомство:*

Представление наставника. Используя уже отрефлексированную информацию (курс обучения, 1-й этап) о себе и своих сильных и слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

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.

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д.).

Закрепление договоренностей.

Куратор сообщает о сроках программы, а также о важности ответственной позиции, доверия и вовлеченности в программу наставничества. Отдельно проговариваются и закрепляются темы: конфиденциальности взаимодействия (и исключений); обязательства по соблюдению взаимных договоренностей; обязательство о неразглашении личной информации о психологических и иных проблемах участников программы; регулярность встреч;

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.

## *2. Пробная рабочая встреча.*

Участники: куратор, наставник, наставляемый. Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию отношений.

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы и проверить комфортность взаимодействия на практике. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи (теста). Совместное посещение мероприятия, работу над крупным проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать, так как ее задача - проверка условий работы.

Рефлексия. По окончании встречи наставник и наставляемый (группа наставляемых) представляют краткие результаты куратору. Возможно заполнение специального дневника в онлайн-режиме, что упростит куратору задачу по анализу и контролю хода программы наставничества. Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат встреч является комфортным, отрефлексировать свои отношения.

Результаты пробной рабочей встречи: наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, что подходит по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат, готовы к созданию долгосрочного плана реализации программы наставничества.

## *3. 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.

Вместе с куратором пара или группа обсуждает и по итогу формулирует цели на ближайший период работы (минимум на месяц). Куратор может предложить участникам программы структуру, которая позволит достичь конкретную цель молодого педагога - наставляемого, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены в рамках программы наставничества.

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 дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о постепенном движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары или команды, а также для оценки деятельности самого наставника и результатов программы наставничества.

Результаты встречи-планирования: поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч в рамках программы наставничества.

## *4. 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.

Встречи наставника и наставляемого (наставляемых) могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, экскурсии, публичной лекции, как практическая работа над проектом. Наставник самостоятельно формирует структуру и план действий на каждой встрече, 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 и/или телефонных разговоров не регламентируется, но 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 непосредственно работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлексии, необходимо резюмировать встречу.

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели.

#### *5. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и наставляемыми.*

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 команды), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или о его завершении.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, если сроки отличаются от заявленных в образовательной организации. Совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

Результаты этапа: пара или группа достигла 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:

получение обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;

получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.

Результатом 6-го этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

#### *3.3.7. Этап 7. Завершение программы наставничества в образовательной организации.*

Основные задачи этапа: подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение 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.

Дополнительно на сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел "Наставничество", где по мере появления публиковать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов - усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний-партнеров.

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

**МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Форма наставничества "учитель - учитель" предполагает взаимодействие молодого педагога в возрасте до 35 лет (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.

**1. Первый этап опроса для мониторинга программы  
(до начала работы)**

**Анкета наставляемого**

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

*Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.*

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества

4. Ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества

5. Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

6. Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации

7. Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

8. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний

9. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков

10. Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации

11. Насколько Вам важно ощущение поддержки наставника?

12. Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?

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)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда)

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? \_\_\_\_\_

*Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.*

3. Ожидаемая эффективность программы наставничества 0

4. Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества? 0

5. Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с

коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными 0  
требованиями)

6. Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной 0  
адаптации

7. Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет 0  
необходимыми теоретическими знаниями?

8. Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет 0  
необходимыми практическими навыками?

9. Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной 0  
адаптации

10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс 0

11. Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой 0

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 0  
профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда)

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

## **2. Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы)**

### **Анкета наставляемого**

*Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.*

1. Эффективность программы наставничества

2. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?

3. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим 0  
местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)

4. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации

5. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных 0  
профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)

6. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний

7. Качество передачи Вам необходимых практических навыков

8. Качество программы профессиональной адаптации

9. Ощущение поддержки наставника

10. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?

11. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

---

12. Насколько оправдались Ваши 0  
ожидания?

13. Что особенно ценно для Вас было в программе?

---

14. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

---

15. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда)
16. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]
17. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]
18. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]
19. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]
20. После общения с наставником почувствовали ли Вы прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала? [да/нет]
21. Заметили ли Вы рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных Вам классах? [да/нет]
22. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]
23. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

### **Анкета наставника**

*Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий.*

1. Эффективность программы наставничества
  2. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?
  3. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)?
  4. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации
  5. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями?
  6. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками?
  7. Качество программы профессиональной адаптации
  8. Включенность наставляемого в процесс
  9. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?
  10. Что Вы ожидали от программы и своей роли?
- 
11. Насколько оправдались Ваши ожидания?
  12. Что особенно ценно для Вас было в программе?
- 
13. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?
- 
14. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? (Очень часто, Часто, Редко 1-2 раза, Никогда)
  15. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]
  16. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]
  17. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]
  18. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]

19. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]

20. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

### 3. Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества

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 для себя
Понравилось участвовать в программе	
Хотел бы продолжить работу в программе наставничества	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовал прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала	
Заметил рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах	
Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	
Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
После общения с наставником почувствовал 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 для себя
----------------	---



Достаточность и понятность обучения наставников	
Понравилось участвовать в программе	
Хотел бы продолжить работу в программе наставничества	
Видит свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет	
Появилось желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации	
Заметил сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества	
Появилось желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования	

#### 4. Анкета куратора

##### 4.1. Количественный анализ результатов программы наставничества

№	Исследуемый параметр	Показатель до реализации программы (x)	Показатель после реализации программы (y)	Разница (z = x - y)	Значение в процентах (z / x * 100)
1	Количество учеников, посещающих творческие кружки, объединения, спортивные секции				
2	Количество успешно реализованных образовательных и культурных проектов				
3	Число подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах				
4	Количество жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы				
5	Число собственных педагогических профессиональных работ молодого специалиста: статей, исследований, методических практик				
6	Количество учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников				
7	Число студентов, поступающих на охваченные наставнической				

	практикой факультеты и направления				
8	Количество мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера				
9	Процент учеников, прошедших профессиональные и компетентностные тесты				
10	Количество успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности в старших классах (совместно с представителем предприятия)				
11	Количество планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций (ПОО)				
12	Количество выпускников средней школы, планирующих трудоустройство на региональных предприятиях				

#### 4.2. Оценка программы наставничества

№	Показатели	Оцените реализацию программы в баллах, (1 - минимальный балл, 10 – максимальный)
1	Методология (целевая модель) наставничества содержит системный подход в реализации программы наставничества в образовательной организации	
2	Методология (целевая модель) наставничества соответствует запросам образовательной организации (с учетом применяемых форм наставничества)	
3	Актуальность программы наставничества	
4	Формы и программы взаимодействия наставника и наставляемого описаны достаточно для внедрения в образовательной организации	
5	Каждая форма и программа направлены на достижение желаемого конечного результата. Их цели конкретизированы через задачи, формулировки задач соотнесены с планируемыми результатами	
6	Практическая значимость наставнического взаимодействия для личности наставляемого	

7	Соответствует ли на практике организация процесса наставнической деятельности принципам, заложенным в методологии (целевой модели)	
8	Адаптивность, динамичность и гибкость программы наставничества	
9	Понятен ли алгоритм отбора наставников, наставляемых и кураторов	
10	Наличие понятных форматов (для куратора) по выстраиванию взаимодействия наставника и наставляемого	
11	Понимание форм поощрения и мотивации наставников и наставляемых	
12	Наличие методической поддержки и сопровождения проведения апробации (горячая линия, возможность получения участником апробации исчерпывающего ответа на вопрос)	
13	В достаточном ли объеме предоставлен доступ к необходимым ресурсам для апробации методологии наставничества (организационным, методическим, информационным и др.)	