

Министерство образования Кузбасса
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Кузбасский региональный институт
развития профессионального образования»

Волчек В. А., Шмакова Л. Е., Стальмакова Т. А.

**РЕАЛИЗАЦИЯ
ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
КУЗБАССА**

Методическое пособие

Кемерово
2021

УДК 377
ББК 74.5
В67

Рекомендовано редакционно-издательским советом
ГБУ ДПО «Кузбасский региональный институт
развития профессионального образования»

Авторы:

Волчек В. А., доктор исторических наук, профессор,
начальник регионального центра наставничества КРИПО
Шмакова Л. Е., кандидат педагогических наук, доцент,
методист регионального центра наставничества КРИПО
Стальмакова Т. А., методист регионального центра наставничества КРИПО

Ответственный редактор:

Богданова Л. А., кандидат педагогических наук, доцент,
проректор по учебно-методической работе КРИПО

Рецензенты:

Чурекова Т. М., доктор педагогических наук, профессор кафедры
педагогики и психологии КемГИК, действительный член МАН ВШ,
заслуженный работник высшей школы, почетный профессор Кузбасса
Крецаң З. В., кандидат педагогических наук, доцент кафедры
акмеологии и психологии развития института образования КемГУ,
почетный работник общего образования

В67 **Волчек, В. А.**

Реализация целевой модели наставничества образовательными организациями Кузбасса : методическое пособие / Волчек В. А., Шмакова Л. Е., Стальмакова Т. А. ; отв. ред. Л. А. Богданова. — Кемерово : ГБУ ДПО «КРИПО», 2021. — 106 с. — ISBN 978-5-9572-0240-0. — Текст непосредственный.

Методическое пособие разработано в соответствии с распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 года № Р-145 «Об утверждении методологии (Целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

В приложениях пособия представлен опыт образовательных организаций Кузбасса в реализации методологии наставничества.

Пособие адресовано организаторам, методистам, кураторам, руководителям проектов по наставничеству в рамках реализации целевой модели наставничества.

ISBN 978-5-9572-0240-0

УДК 377
ББК 74.5

© Волчек В. А., Шмакова Л. Е., Стальмакова Т. А., 2021
© Кузбасский региональный институт
развития профессионального образования, 2021

Содержание

Введение	5
1. Общие положения методологии (целевой модели) наставничества	9
1.1. Понятийный аппарат	9
1.2. Цель, задачи и принципы программы наставничества	10
1.3. Требования к куратору и особенности его деятельности	13
1.4. Требования к наставнику и специфика его деятельности.....	16
1.5. Мероприятия для наставников и наставляемых	26
2. Внедрение и реализация целевой модели наставничества в Кузбассе....	40
2.1. Организационные механизмы целевой модели наставничества...	40
2.2. Планирование и реализация программы наставничества.....	44
Заключение	52
Литература	53
Приложение 1	
Методические рекомендации по составлению программы наставничества в образовательной организации.....	58
Приложение 2	
Модель реализации программы наставничества (форма «студент — студент», «преподаватель — преподаватель»	67
Модель реализации программы наставничества (форма «учитель — учитель»)	67
Приложение 3	
План мероприятий (дорожная карта) внедрения методологии (целевой модели) наставничества в деятельности образовательной организации.....	72
Дорожная карта программы наставничества (форма «учитель — учитель»)	75

Дорожная карта программы наставничества школ с низкими образовательными результатами (форма «учитель — учитель»).....	81
Дорожная карта программы наставничества (форма «студент — студент», форма «успешный студент (выпускник) — студент», форма «работодатель — студент»).....	89

Приложение 4

Календарный план работы (форма «ученик — ученик»).....	94
Календарный план работы (форма «учитель — учитель»).....	98

Приложение 5

Федеральные показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества	102
---	-----

Приложение 6

Примерное положение о муниципальном наставническом центре по внедрению целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным и дополнительным общеобразовательным программам	103
--	-----

Введение

Наставничество является проверенной стратегией, доказавшей свою способность помочь молодым людям реализовать их потенциал при любых обстоятельствах. С опорой на опыт других людей оно способно наиболее полно решать задачи образования и воспитания подрастающего поколения, его социализации и поддержки [35].

Указанное явление не ново в системе образования нашей страны. Оно получило широкое развитие еще в советские годы и охватывало школу, в том числе высшую, производство [1]. Однако следует отметить, что в то время, присутствуя в общественной жизни, наставничество существовало на интуитивно-инициативном уровне. Современный подход к наставничеству характеризуется необходимостью документального оформления данного явления, как это принято в международной практике, проведения мониторинга.

Целью наставнической деятельности в системе образования выступает взаимодействие и непосредственное воздействие на формирующуюся личность, направленное на ее образование, активную социализацию, продуктивное развитие, социальную адаптацию путем передачи опыта от наставника к наставляемому.

Объектом наставничества является сам процесс передачи опыта.

Субъектами являются наставники, представители структур, которые организуют наставническую деятельность, контролирующие организации, сами наставляемые.

Нормативную правовую базу этой деятельности в нашей стране в разных сферах на федеральном уровне обеспечивают:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;

– Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;

– Указ Президента РФ «Об учреждении знака отличия «За наставничество» от 02.03.2018 № 94;

– Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г. № 1054-р.

Наставническую деятельность, в том числе в образовательной среде, регламентируют:

– Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);

– Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-р);

– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 07.05.2018 № 204;

– Национальный проект «Образование»: проект ранней профориентации «Билет в будущее» в рамках Федерального проекта «Успех каждого ребенка»;

– Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р);

– Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования».

Наставническую деятельность в образовательной среде Кемеровской области — Кузбассе регламентируют:

– Приказ департамента образования и науки Кемеровской области от 16.04.2015 № 809 «Об утверждении положения об общественно — профессиональном институте наставничества в образовательных учреждениях Кемеровской области», с изменениями приказ Министерства образования и науки Кузбасса от 10.06.2020 № 988;

– Приказ департамента образования и науки Кемеровской области от 06.10.2017 № 1847 «О дуальном обучении в Кемеровской области»;

– Приказ департамента образования и науки Кемеровской области от 12.12.2018 г. № 2217 «Об утверждении примерных положений по реализации постинтернатного сопровождения выпускников организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в период их обучения в профессиональных образовательных организациях»;

– Распоряжение губернатора Кемеровской области — Кузбасса от 8 апреля 2020 г. № 38-рг «О внедрении целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»;

– Приказ Министерства образования и науки Кузбасса от 17 апреля 2020 г. № 782 « Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования».

Практика многих российских образовательных и производственных организаций подтверждает эффективность внедрения методологии наставничества в части улучшения у наставляемых образовательных результатов, их быстрой адаптации и формирования профессиональных навыков, развития «мягких навыков» (системное, критическое, креативное мышление, кооперация, сетевая грамотность, эмоциональный интеллект), а также формирования открытого эффективного сообщества, способного на комплексную поддержку деятельности образовательной организации.

С целью достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», «Успех каждого ребенка», национального проекта «Образование» в Кузбассе внедряется целевая модель наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися.

Внедрение целевой модели наставничества в регионе позволит повлиять на решение проблем, связанных с трудовой неустроенностью выпускни-

ков, влекущей за собой миграцию молодежи в другие регионы; установлением эффективных связей между уровнями образования; формированием ценностной ориентации молодежи в плане ее гражданской активности и ответственности и др.

Процесс наставничества будет эффективным, если он концептуально и методологически проработан и представляет собой целостную систему деятельности с четко определенными целью, логической структурой (объект, субъект, формы, средства, методы, результат) и временем, необходимым для ее осуществления.

Пособие предназначено руководителям образовательных организаций, кураторам программ наставничества (психологам, социальным педагогам, учителям и др.) и наставникам. Пособие носит практико-ориентированный характер и предлагает организационные меры, а также алгоритмы действий по подбору участников программы наставничества, обучению наставников, мониторингу и оценке их деятельности.

В первом разделе пособия рассматриваются общие положения методологии (целевой модели) наставничества: понятийный аппарат, цели и задачи программы наставничества, требования к кураторам и наставникам, особенности и специфика их деятельности. Подразделы 1.4–1.5 имеют практико-ориентированный характер и методическую направленность. Деятельность наставника и наставляемого представлена пошагово от привлечения наставника до завершения взаимоотношений с наставляемым.

Во втором разделе пособия рассмотрены организационные механизмы внедрения и реализации целевой модели наставничества на региональном уровне и уровне образовательной организации. Значимым для руководителей при организации деятельности по наставничеству является представленный в разделе анализ взаимосвязи программы наставничества с документами образовательной организации, материалы планирования, реализации программы наставничества, алгоритм управления программой и оценка ее эффективности.

Материалы приложений отражают имеющийся опыт образовательных организаций Кузбасса в реализации методологии наставничества и будут полезны руководителям и кураторам на этапе внедрения и реализации программы.

1. Общие положения методологии (целевой модели) наставничества

1.1. Понятийный аппарат

Благодарный выпускник — выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, инициирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т. д.).

Куратор — сотрудник образовательной организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

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

Методология наставничества — система концептуальных взглядов, подходов и методов, обоснованных научными исследованиями и практическим опытом, позволяющая понять и организовать процесс взаимодействия наставника и наставляемого [20].

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, личного и профессионального результата, готовый поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

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

Программа наставничества (ПН) — комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов [24].

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.

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

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

Целевая модель наставничества (ЦМН) — система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях [20].

1.2. Цель, задачи и принципы программы наставничества

Цель программы наставничества: максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов [20].

Задачи программы наставничества:

1. Улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам и образовательным программам

среднего профессионального образования в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах.

2. Подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность.

3. Раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории.

4. Создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов.

5. Создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности.

6. Формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения (прил. 1).

Наставничество в Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективно с опорой на принципы.

– Принцип научности, предполагающий реализацию в образовательных организациях научно обоснованных и проверенных временем и опытом технологий. Принцип системности предполагает разработку и реализацию программы наставничества как необходимого элемента участия во внедрении целевой модели, определенной распоряжением Губернатора Кемеровской области — Кузбасса № 38-рг от 8 апреля 2020 г. С максимальным охватом всех необходимых компонентов.

– Принцип стратегической целостности определяет единую целостную стратегию реализации программы наставничества, обуславливающую основные стратегические направления такой деятельности. Поэтому-то наставничество является одним из компонентов в реализации национального проекта «Образование».

– Принцип легитимности: деятельность по реализации программы наставничества должна всецело соответствовать законодательству Российской Федерации и нормам международного права, не противоречащим Конституции Российской Федерации.

– Принцип комплексности предполагает согласованность взаимодействия: на профессиональном уровне педагогов образовательной организации; специалистов НКО (некоммерческих организаций) и специалистов других организаций, предприятий, участвующих в реализации программы наставничества на ведомственном уровне; кураторов программы наставничества на региональном и федеральном уровне; на уровне государственных, общественных и международных организаций в части согласованности их действий и единства стратегии реализации программ наставничества [2].

– Принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, недопущение покушений на тайну личности, какого-либо воздействия или обслеования обманным путем.

– Принцип аксиологичности включает в себя формирование привлекательности законопослушности, уважения к личности, государству и обществу, окружающей среде, с ориентиром на гражданственность, общечеловеческие ценности, которые и должны являться регуляторами поведения.

– 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 ребенка.

– Принцип личной ответственности предполагает ответственное поведение наставника по отношению к наставляемому и программе, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта.

– Принцип преемственности предполагает учет имеющегося в образовательной организации опыта наставничества и сопровождения учащихся и молодых специалистов.

– Принцип индивидуализации [3] и индивидуальной адекватности направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для личности собственной траектории развития. Принцип подразумевает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемых с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности. Непременным условием является учет среды, в которой формируется личность ребенка.

– Принцип равенства означает, что программа наставничества не реализуется в вакууме; она реализуется среди людей, имеющих разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

– Принцип многоаспектности предполагает сочетание и чередование различных аспектов деятельности в процессе реализации программы наставничества.

Программа наставничества создает новую плодотворную среду, в которой раскрывается потенциал всех участников образовательного процесса: молодых специалистов, представителей организаций региона, учителей, студентов, родителей, а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами педагогики.

Для образовательного сообщества программа наставничества — это полноценный канал обогащения опытом. Такая технология позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение) [23].

1.3. Требования к куратору и особенности его деятельности

Куратором наставничества может быть сотрудник:

– образовательной организации (преподаватель, психолог, социальный педагог);

– детского интернатного учреждения (детского дома, центра содействия семейному устройству и т. д.);

– ресурсного центра, некоммерческой организации или благотворительного фонда;

– бюджетной организации: муниципальных органов власти, учреждений культуры;

– предприятия любого вида, формы собственности, направления производственной деятельности, социальной сферы при наличии группы наставников, работающих в данной организации.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей внедрить целевую модель наставничества.

К зоне ответственности куратора относятся следующие **задачи**:

– сбор и работа с базой наставников и наставляемых;

- организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения);
- контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества;
- контроль проведения программ наставничества;
- участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;
- решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели;
- мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы и иных причастных к программе лиц.

При создании условий, привлечении необходимого финансирования куратора программ наставничества могут быть использованы ресурсы образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий — участников программы, региональных некоммерческих организаций, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ корпоративной социальной ответственности, и индивидуальных предпринимателей — филантропов (прил. 3).

Развитие сообщества и поиск партнеров

Важнейшей миссией куратора является продвижение идей наставничества в своем городе [47]. Кураторы одними из первых должны овладеть методологией и принципами наставничества, что дает им возможность рассказывать про свою программу и вовлекать в нее окружающих. Таким образом, кураторы и организации становятся ключевым звеном в продвижении идей наставничества в населенном пункте, регионе [7].

Для этого важно, чтобы куратор понимал, насколько важна его роль в программе, и видел везде точки роста. Необходимо, чтобы руководитель организации понимал, насколько важна роль и значение куратора.

Пример: договориться с одним из музеев, чтобы там провести экскурсию для наставников и наставляемых (дополнительная активность), параллельно с этим рассказать сотрудникам музея о программе, спросить, может быть, им интересно будет разместить у себя информацию для посетителей или, возможно, кто-то из сотрудников захочет стать наставником.

Каждый из этих результатов — показатель эффективной работы куратора.

Программой нужно не только управлять, нужно стремиться расширить зоны ее влияния и везде видеть возможности для роста [16].

Итак, куратор может развивать программу (а вместе с этим и свои компетенции) на разных уровнях [38].

1-й уровень. Находить наставников с разнообразными профессиональными компетенциями, жизненным опытом, чтобы отвечать на разные запросы и интересы наставляемых. Чем больше наставников в портфолио куратора, тем лучше.

2-й уровень. Находить и создавать дополнительные возможности для встреч и работы тандемов через развитие партнерских отношений с бизнесом, государственными и некоммерческими организациями разной направленности: образовательными, культурными, досуговыми, спортивными, профориентационными.

3-й уровень. Популяризировать программу в своем населенном пункте, в регионе, искать новых потенциальных наставников через развитие партнерских отношений с бизнесом, государственными и некоммерческими организациями. Если вокруг программы наставничества объединятся усилия разных специалистов и общественных институтов, это может сделать ее более успешной (прил. 3).

В принятой методологии выделяются следующие уровни партнерств [23]:

– *Информационный*: обмен информацией, прояснение стратегии и тактики в совместной деятельности.

– *Организационно-методический*: согласование планов, мероприятий, сроков деятельности, сфер совместной деятельности, способов определения ее результатов.

– *Взаимодействие и сотрудничество*: согласование долгосрочной программы и конкретная деятельность на ее основе.

– *Оценка деятельности и планирование*: подведение итогов партнерства, обобщение результатов, постановка новых целей и задач.

Цикл активности куратора

После составления и принятия программы наставничества в образовательной организации рекомендуется следующий цикл годовой активности куратора [24].

1. Первый месяц — подготовка к запуску (подбор наставников и их подготовка, подбор наставляемых, первые встречи участников программы, ее запуск). Куратор составляет базу данных наставников и наставляемых.

2. Три месяца — испытательный режим (первые встречи наставников и наставляемых, первая обратная связь, общие встречи участников программы: вопросы-ответы). Куратор поддерживает связь с наставниками в любой форме, лучше через соцсети, анкетировует участников в середине срока.

3. Восемь месяцев — основной процесс (встречи наставников и наставляемых, организация обратной связи, общие встречи участников программы, завершение программы наставничества, финальная обратная связь).

Наставники дают обратную связь раз в месяц. Куратор встречается с наставниками раз в два месяца.

1.4. Требования к наставнику и специфика его деятельности

Наставник — это человек, обладающий значительным опытом, готовый делиться своими знаниями с молодыми людьми в обстановке взаимного доверия. Наставничество в любой его форме может помочь молодым людям реализовать их потенциал при любых обстоятельствах. Так что люди, которые становятся наставниками, должны обладать необходимыми для этого качествами и опытом [17].

Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, представители сообществ выпускников образовательной организации, родители обучающихся (родитель не может быть наставником для своего ребенка в рамках данной целевой модели), педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, некоммерческих организаций и иных организаций любых форм собственности, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества.

Характеристика деятельности наставника

В основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного образовательного дефицита сопровождаемого. В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990–2000-х годов (О. С. Газман, С. С. Гиль,

Н. Б. Крылова, Н. Н. Михайлова и С. М. Юсфин и др.) [13]. По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть. В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления школьного или студенческого самоуправления; реализации школьных или студенческих проектов, стартапов и т. д.) [28].

Однако во всех случаях внешний барьер является вторичным относительно внутренней неготовности сопровождаемого самостоятельно преодолеть этот барьер. Такая неготовность и названа *образовательным дефицитом*. Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый сможет самостоятельно преодолевать внешние препятствия. Таким образом, сущность деятельности наставника в образовании включает не только педагогическую поддержку, но и устранение внутренних образовательных дефицитов обучающихся (наставляемых), т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем [29].

Психолого-педагогическая основа наставничества может быть представлена как четыре пары взаимодействующих процессов, при этом в каждой паре первый процесс является основным, второй — вспомогательным [11].

1. Базовая деятельность наставника — деятельность наставника по сопровождению — это основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен (в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом) и в которую он призван погрузить сопровождаемого. Это может быть образовательная, профессиональная, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность.

2. Во всех случаях само наставничество — это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой профессиональной деятельности (основная трудовая функция — участие в образовательном процессе в качестве преподавателя, учителя, студента, ученика или в производственной деятельности в качестве специалиста).

3. Базовый процесс развития сопровождаемого (социализация, самоопределение, идентификация и т. д.) — наставничество. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития.

4. Развитие сопровождаемого в процессе деятельности (учебной, игровой, трудовой, проектно-исследовательской) и т. д. Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития не непосредственно, а через вовлечение сопровождаемого в ту или иную деятельность с последующей организацией ее обсуждения и осмысления полученного опыта. Соответственно, значимыми методами работы наставника являются организация деятельности сопровождаемого и совместное обсуждение.

Деятельность наставника предполагает **решение комплекса задач**.

1. Трансляция ценностно-смысловых установок деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник.

2. Выявление и актуализация у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) мотивации к деятельности.

3. Педагогическая поддержка сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).

4. Создание условий освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.

В таблице 1 приведены трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании. Эту информацию необходимо учитывать при выборе наставников по текущим и перспективным программам наставничества [18].

Частные задачи наставнической деятельности определяются типами наставничества, которые могут быть выделены: 1) по типам базового процесса развития сопровождаемых; 2) по типам образовательных дефицитов.

Как привлекать наставников

В первый (пилотный) год работы программы наставничества в образовательной организации рекомендуется подбирать наставников для 15–25 наставляемых (прил. 5).

**Трудовые функции и трудовые действия
наставника в образовании**

Трудовые функции	Основные трудовые действия
Педагогическая поддержка обучающегося в деятельности	<p>Диагностика мотивов и образовательных дефицитов сопровождаемого.</p> <p>Создание комфортных психологических условий освоения деятельности сопровождаемым.</p> <p>Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка. Формирование у сопровождаемого установки на преодоление образовательного дефицита и перевод к самоуправляемой деятельности.</p> <p>Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент).</p> <p>Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности. Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности сопровождаемого.</p> <p>Демонстрация образцов деятельности, поведения, отвечающих требованиям определенной корпоративной культуры.</p> <p>Совместная с сопровождаемым рефлексия личностного роста</p>
Обучение	<p>Информирование.</p> <p>Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приемов деятельности.</p> <p>Организация учебной деятельности сопровождаемого.</p> <p>Создание учебных (проблемных) ситуаций.</p> <p>Консультирование.</p> <p>Контроль и оценивание результатов учебной деятельности</p>
Медиация	<p>Диагностика межличностных отношений в коллективе.</p> <p>Выявление проблемных и конфликтных ситуаций.</p> <p>Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций.</p> <p>Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, интернет-партнеров, представителей внешнего контекста)</p>
Самообразование	<p>Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов.</p> <p>Проектирование программы и плана самообразования с выявленными образовательными дефицитами.</p> <p>Овладение знаниями, умениями, навыками, компетенциями</p>

Для наставнической деятельности больше подходят:

- образованные и состоявшиеся люди;
- люди, состоящие в браке;
- молодые люди, частично занятые работой;
- пенсионеры, не занятые работой.

Работа по привлечению наставников схожа с работой по развитию программы в целом. К этому лучше подходить не как к отдельной задаче, а как к целому проекту, определить целевую аудиторию и каналы продвижения для каждой целевой аудитории (например, пенсионеры читают определенные газеты, которые не читают молодые люди) [15].

Далее прописать задачи по каждому из направлений продвижения и сроки по этим задачам. Важно вести работу по продвижению системным образом, для этого полезно будет определить приоритетные, наиболее эффективные направления работы по продвижению и составить план работ сообразно возможностям и ресурсам организации.

Подготовка рекламы и информационной базы. Для привлечения внимания к программе можно использовать эмоциональные призывы. Стоит подготовить листовки, рассказывающие о программе и ее целях, о возможности каждого в ней участвовать. Их можно будет распространить как в образовательном учреждении, так и среди потенциальных партнеров [14].

Продвижение в соцсетях. Важным каналом продвижения сегодня являются социальные сети. Можно оставлять объявления о поиске/наборе наставников в соответствующих сообществах соцсетей, просить друзей разместить сообщения у себя на странице, просить партнерские организации поделиться информацией. Лучше всего на сайте образовательной организации иметь отдельную страничку по наставничеству.

Обращение к партнерам. Можно использовать партнерские взаимоотношения с различными местными организациями, в том числе с теми, кто занимается волонтерством, распространять там свои материалы [25]. Ценным ресурсом могут выступать:

- местное бизнес-сообщество;
- общественные организации;
- группы по интересам;
- религиозные организации;
- организации высшего образования и др.

Информационные встречи с потенциальными наставниками. Этот метод особенно эффективен, если необходимо привлечь к наставнической деятельности представителей какой-либо организации.

Работа с прессой. Важно не только привлечь волонтеров, но и в целом создать положительное представление о наставничестве [25]. Для этого необходимо работать со СМИ. Стоит подготовить и постоянно использовать материалы, в которых были бы описаны:

- статистические данные о программе наставничества и ее реализации;
- то, как наставническая деятельность связана с миссией и историей конкретной образовательной организации или региона;
- компоненты и мероприятия программы наставничества;
- преимущества программы наставничества для участников программы, общества в целом;
- примеры успешного наставничества — необходимо собирать портфолио достижений как наставляемых, так и наставников.

Формы продвижения и каналы связи должны подходить выбранной аудитории. Информирование должно быть непрерывным, оно не должно прекращаться, когда будет набрано необходимое число волонтеров [26]. Нужно не только проинформировать тех, кто пока не участвует в реализации программы, но и держать всех участников в курсе событий. Каждый, кто связан с программой наставничества, должен понимать ее цели и быть в состоянии рассказывать о ней. Это поможет программе функционировать долго и стабильно [19].

Необходимо постоянно подчеркивать роль наставничества в социально-экономическом развитии города, района, населенного пункта, региона. Особое внимание следует обращать на принятые программы развития Кемеровской области — Кузбасса.

Как отбирать наставников

Быть наставником — сложная, требующая отдачи сил, многочасовая, эмоционально и физически трудная работа. Поэтому основным критерием отбора наставников должно быть огромное желание со стороны человека заниматься этой деятельностью [4].

- В целом мотивы у тех, кто стремится стать наставником, могут быть разные:
- альтруизм — желание бесконечно делать добро;

- приобретение практического навыка работы с подростками, молодыми специалистами;
 - получение определенного опыта или осмысливание собственного;
 - способ провести свободное время;
 - потребность иметь цель в жизни и собственную значимую роль в обществе.
- Неподходящие мотивы:
- желание использовать других людей в корыстных целях;
 - компенсация проблем в собственной жизни, переживание травмы.

Как построить процедуру отбора наставников

1. Куратор должен предусмотреть, каким образом в программе будет формироваться база наставников (претендентов и волонтеров) программы, храниться документы, использующиеся при отборе.

2. Нужно подготовить список обязательных справок и рекомендаций, которые каждый потенциальный наставник должен предоставить к процедуре отбора, если это является необходимым.

3. Необходимо подготовить анкету, которая должна содержать вопросы об опыте и намерениях кандидата, его особых интересах, о предпочтительном возрасте подростка, с которым он хотел бы работать, а также предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч. Можно включить разделы по закреплению ответственности и обязательств кандидата соблюдать правила программы наставничества, согласие претендента на проведение проверки его информации.

4. Собеседование с кандидатом. Перечень вопросов должен быть готов заранее. В ходе беседы нужно убедиться, что кандидат:

- имеет добрые намерения;
- обладает качествами, необходимыми хорошему наставнику;
- имеет адекватное представление о необходимом для наставнической деятельности времени, своих обязанностях, ответственности;
- готов соблюдать предписанные программой процедуры контроля и понимает их смысл [23].

Собеседование не должно быть односторонним. Необходимо предоставить возможность задавать вопросы и кандидату.

Кандидат не подходит, если проявляет следующие признаки:

- чрезмерная идентификация с детьми — до уровня их поведения, снимает с себя ответственность;

- предпочитает общение один на один (предпочитает приватность групповой деятельности);
- описывает тип ребенка, которому он или она хочет стать наставником, конкретными терминами, подчеркивая конкретные физические или эмоциональные характеристики;
- отсутствие отношений со сверстниками — ограничивает круг друзей людьми значительно моложе себя;
- был жертвой преступления, сексуального насилия;
- характер незрелый: застенчивый, замкнутый или пассивный;
- имеет уголовное прошлое, совершал правонарушения под влиянием алкоголя;
- история отношений или половое развитие не соответствует «нормальной» схеме;
- заявитель нашел собственного наставляемого и пытается убедить нас закрепить его наставником именно за данным несовершеннолетним;
- частая смена мест работы, частые переезды.

Если потенциальный наставник проявляет какой-либо из этих признаков, то лучше не утверждать его кандидатуру.

Рекомендуем иметь в виду то обстоятельство, что в образовательной организации, как правило, сложился устойчивый коллектив и куратор хорошо знает людей. В таком случае собеседование с потенциальным наставником необязательно и куратор сам может принимать решения.

Как построить процедуру проверки наставника

Чтобы выявить людей, способных причинить вред подросткам, и не допустить их попадания в программу, частью процедуры отбора является тщательная проверка потенциальных наставников и данных, которые они предоставили на первом этапе отбора.

1. *Психологическое тестирование.* Процедуру должен проводить психолог — это может быть куратор программы или специалист социально-психологической службы. Максимальная продолжительность тестирования — 1,5 часа.

2. *Психологическое интервьюирование.* Необходимо проверить наличие у кандидата психологических проблем. Психолог может сделать акцент на том, как потенциальный наставник видит свое будущее, умеет ли он выстраивать долгосрочную перспективу собственной жизни, находить

ресурсы для осуществления своих планов, к каким средствам он прибегает. По результатам психологического тестирования и интервьюирования составляется психологический портрет будущего наставника.

3. *Проверка документов и справок.* Перед организацией процесса проверки потенциальный наставник должен подписать заявление на обработку персональных данных [10]. Кандидату необходимо предоставить:

– справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования по реабилитирующим основаниям, выданную в порядке и по форме, которые устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации политики и нормативно-правовому регулированию в сфере внутренних дел;

– справку из психоневрологического диспансера об отсутствии психологических расстройств;

– справку из наркологического диспансера по месту жительства;

– справку о первичном медицинском осмотре. В случае наличия у кандидата санитарной книжки проверяется актуальность медицинских данных.

Вся информация должна оставаться конфиденциальной [8].

Все требования, изложенные в пункте 3, не касаются работников данной образовательной организации, поскольку необходимые документы уже имеются.

Как грамотно отказать неподходящему кандидату

Вовремя отказать неподходящему кандидату — значит уберечь подростков от неудачного наставника.

Безопасные формы отказа:

– «В данный момент у нас нет наставляемых, которым могли помочь именно вы».

– «Ваши навыки и интересы не соответствуют нашему профилю наставничества, но мы рады, что вы поддерживаете идеи наставничества».

С точки зрения управления рисками всегда лучше ошибиться в сторону большего, а не меньшего объема проверки. Также важно понимать, что чем меньше в дальнейшем планируется контролировать встречи наставника с наставляемым, тем более строгим должен быть процесс отбора [5].

Ориентационная сессия

После успешного прохождения кандидатами собеседования и до обучения стоит провести для них ориентационную сессию. Это сделает их решение об участии в программе более осознанным. Во время ориентационной сессии нужно предоставить будущим наставникам обзор программы, уточнить их роли, обязанности, ожидания, а также обсудить, как вести себя в различных ситуациях. Важно донести до будущих наставников информацию о том, как эффективно выполнять свою работу и приобрести позитивный опыт [6].

Этапы ориентационной сессии:

- обзор программы, в том числе ее миссии и целей;
- информация о правилах программы, в том числе тех, которые регулируют частную жизнь, связи, ответственность и оценку;
- обсуждение качеств успешных наставников, включая должностную инструкцию наставника, в которой излагаются ожидания и требования программы;
- обсуждение плана и графика работы наставника (время, формы, вариации, частота);
- обсуждение результатов реализации программы;
- безопасность подростков и их защита.

Индивидуальное наставничество

Индивидуальное наставничество практикуется, как правило, с детьми в сложных жизненных ситуациях и другими учениками, которым действительно нужен именно индивидуальный подход. Организация назначает куратора из системы образования (руководителя программы), вокруг него создаются тандемы: наставник + наставляемый. Общение происходит один на один, участие является добровольным. Важно, чтобы участникам тандема было комфортно работать друг с другом. Цикл наставничества обычно составляет год — от поиска и обучения наставников. Период работы с подростком: 9 месяцев. Если по какой-то причине тандем распадается, куратор находит другого наставника [12].

Групповое наставничество

Вокруг педагога-наставника формируется группа подростков. Вместе они развивают «мягкие навыки» и проходят самоопределение. Работа

ведется над теми ценностями, в которых видят смысл и подростки, и педагог. К процессу по мере необходимости присоединяются методисты, родители, выпускники, психологи, учителя-предметники, педагоги-организаторы [24].

Этапы реализации

1. Педагог помогает ученикам осознать возможности и потребности, жизненные цели, выявляет дефициты учащихся и те барьеры, которые мешают им прийти к их жизненной цели.

2. Педагог вдохновляет и мотивирует подростков, помогая сформировать веру в достижение целей, а также показывает конкретные маршруты для их достижения.

3. В формате тренинговых занятий, мастер-классов, решения кейсов и реализации проектов педагог помогает в формировании «мягких навыков».

4. Эффективность участия в программе наставничества оценивается через онлайн-анкетирование до и после [27].

Деятельность наставников будет эффективной в том случае, если группа наставников представляет из себя не совокупность разрозненных участников, а сплоченную команду. Совместное общение наставников может усилить мотивацию каждого быть членом группы наставников, создать условия для принятия эффективных групповых решений, повысить творческий потенциал участников группы. Рекомендуется не реже чем раз в два месяца проводить встречи для наставников, где они могли бы обсуждать возникшие в ходе работы проблемы. Эти встречи могут быть совмещены с обучением и внедрением новых технологий наставничества — в этом случае можно разделить каждую встречу на секции по темам. Рекомендуется проведение аналогичных сессий с наставляемыми.

Наставничество — серьезный, ответственный процесс, поэтому большую роль играет изначальная мотивация педагога. Не стоит путать наставничество с тьюторством, менторством и коучингом, поскольку они решают разные задачи [40].

1.5. Мероприятия для наставников и наставляемых

В обязанности куратора входит планирование и организация мероприятий для наставников и наставляемых (не менее одного в квартал для каж-

Мероприятия для наставников и наставляемых

Мероприятия	Формы проведения
Групповые и индивидуальные занятия	Лекции, лектории, семинары, мастер-классы, практика
Социально значимые события и труд	Пикники, совместные обеды, субботники, озеленительные мероприятия и т. п.
Оздоровительные/культурные встречи, спортпрограммы	Концерты, спартакиады, конкурсы, командные и индивидуальные игры
Экскурсии	Посещение музеев, учебных заведений, предприятий
Праздники, целевые встречи	Вечера для участников программы, мероприятия с семьями, вечера для родителей

дой пары). Такие мероприятия — также способ оценить взаимодействие наставника и наставляемого (прил. 4). Не все мероприятия обязательно должны посещаться всеми наставниками и наставляемыми, однако регулярное посещение таких мероприятий очень важно и является, в том числе, инструментом контроля куратора (табл. 2).

Как отбирать наставляемых

1. Отбор потенциальных участников. Куратор должен выделить в своей организации группу подростков 14–18 лет, наиболее нуждающихся в наставничестве. Это могут быть:

- обычные подростки, попавшие в трудную жизненную ситуацию;
- подростки, воспитывающиеся без участия родителей;
- состоящие на учете в центрах по делам несовершеннолетних, в реабилитационных центрах;
- группы риска — подростки, которые в силу определенных обстоятельств своей жизни более других подвержены негативным внешним воздействиям со стороны общества и его криминальных элементов;
- подростки, проявляющие особый интерес к определенным видам деятельности.

Необходимо оформить полученные списки в базу данных детей, нуждающихся в наставничестве.

2. Встреча с потенциальными участниками. Куратор предлагает подросткам участвовать в программе и разъясняет им цели, задачи, результаты программы. Необходимо обсудить следующие вопросы:

- Что принесет мне наставничество?
- Сколько времени потребует наставничество?
- Кто тот человек, с которым я буду проводить время?

Нужно дать подросткам возможность поговорить о том, что они хотят получить от программы наставничества. Узнать, какие у них пожелания к личности наставника и направлению наставнической деятельности, и обязательно зафиксировать это.

3. Встреча с родителями (законными представителями) потенциальных участников. Куратору нужно рассказать им о задачах наставников и развеять их опасения. Необходимо убедить родителя в том, что основная роль наставника заключается во взаимодействии, помощи ребенку, но не замене родителей. Родительское участие и согласие имеют решающее значение для создания атмосферы успешных отношений наставничества.

Необходимо попросить родителей:

- рассказывать о результатах наставнической деятельности, которые они видят;
- помогать наставнику в его деятельности на благо их ребенка;
- заранее предупреждать наставника или куратора программы, если подросток не может прибыть на встречу;
- встречаться с куратором программы для обсуждения волнующих их проблем и оценки наставнической деятельности. Куратор должен узнать, какие у них пожелания к личности наставника и направлению поддержки, и также обязательно зафиксировать это [34].

Как формировать тандемы наставника и наставляемого

Успех наставничества заключается в развитии и поддержании тесных взаимоотношений между наставником и наставляемым, поэтому хорошо подобранный тандем — залог успешной наставнической деятельности [32].

1. Формирование тандема. Основные принципы:

- тип нужды наставляемого (потребность в помощи в образовании, саморазвитии, профессиональной ориентации, снижении уровня рискованного поведения, совершенствовании определенных видов деятельности и т. д.)
- географическая близость;

- личные предпочтения (и у наставников, и у наставляемых — один пол, определенный возраст, профессия и т. д.);
- темперамент (необходимо убедиться, что личностные и поведенческие качества наставника и наставляемого не конфликтуют друг с другом);
- интересы (при прочих равных условиях наставники и наставляемые, подобранные на основе сходств, например хобби, образ жизни, состав семьи и др., как правило, создают более прочные наставнические взаимоотношения);
- особенности воспитания, культуры, религии;
- ситуация в семье подростка.

Национальность — не критична для успешных наставнических взаимоотношений.

Рекомендуемая разница в возрасте — не менее двух лет, чтобы наставник воспринимался наставляемым как старший [33].

2. Групповое мероприятие до начала программы: предполагаемые наставники и наставляемые могут познакомиться друг с другом, а после выразить какие-то предпочтения. Можно привлечь к общему собранию родителей (законных представителей) — дать им возможность составить мнение о наставнике до начала работы.

3. Возможно подписание соглашений. В программе принимают участие три стороны: наставник, наставляемый и родитель (законный представитель). Важно, чтобы все они хорошо поняли, что от них ожидается, и подписали символическое соглашение, в котором оговорены важные для программы положения — например, необходимость следовать правилам и принципам программы, частота встреч, конфиденциальность и т. д. [36].

4. Первая встреча наставника и наставляемого: индивидуальная или групповая.

Как обучать наставников

Как показывает практика, наставник, который прошел обучение, в большей степени удовлетворен своей деятельностью. Обучение на старте — это возможность подготовиться к предстоящим взаимоотношениям, познакомиться с основными целями деятельности, проверить свою готовность к этой работе и поверить в себя как в наставника. Первичное обучение наставничеству должно помогать наставникам сформулировать цели и мотивы наставнической деятельности, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения разногласий.

Стартовое обучение должно касаться вопросов организации предстоящей деятельности. Оно также может расширять знания в области педагогики и психологии, методики работы с детьми, информировать о социальных услугах, доступных наставляемым, и способах получения доступа к этим услугам. Полезно включать в программу обучение процедуре выявления рисков для наставляемых (жестокость в семье, насилие в школе, рискованное поведение и т. д.), основным знаниям, подходам и навыкам, необходимым для создания эффективных и безопасных наставнических взаимоотношений [48].

Обучение следует проводить в разных форматах — семинары, тренинги, обмен опытом и т. д. Рекомендуемая подготовка наставников должна составлять не менее 6 часов.

Наставников следует обучить двум стилям взаимоотношений с наставляемым [49]:

– развивающий стиль — это развитие взаимодействия наставника и наставляемого;

– инструментальный стиль — это целенаправленная деятельность, а межличностные взаимоотношения отступают на второй план.

Куратор должен порекомендовать наставнику выбрать один из двух видов взаимоотношений или задействовать один больше остальных в зависимости от целей, направленности и целевой группы наставляемых. Куратор четко должен выделить подростков, к которым необходим особый подход.

Наставники должны понимать, что возможны различные сбои в их работе с наставляемым в связи с непредсказуемыми жизненными ситуациями и они должны быть готовыми к корректировке взаимоотношений.

Для наставников, взаимодействующих с семьей наставляемого, программы обучения должны включать темы, развивающие компетентность во взаимоотношениях с родителями (законными представителями).

В процессе обучения куратор должен внимательно отслеживать тревожные признаки, которые могут говорить о неспособности наставника справиться со своей задачей (и необходимости завершить наставническую деятельность):

- концентрация наставника на своих личных нуждах;
- нездоровые убеждения и неопределенная жизненная позиция;
- вовлеченность в спорные или проблемные неформальные движения;
- склонность к излишнему физическому контакту с другими людьми;

– нежелание установления строгих рамок в отношениях с наставляемым и т. п.

Для проведения текущего **очного обучения** рекомендуется приглашать лекторов из числа бывших наставников и наставляемых, чтобы они могли поделиться своим опытом. Такой обмен опытом помогает создать сеть наставников и групп поддержки.

Необходимо поощрять наставников посещать образовательные порталы, читать методическую литературу, посещать рекомендуемые курсы. Дистанционное обучение также может быть важным дополнением к программе.

В ходе программы обучения полезно рассмотреть следующие темы:

– Как культура, пол, раса, религия, социально-экономический статус и другие демографические характеристики наставника и наставляемого могут влиять на наставнические отношения.

- Процедура по завершению наставнических отношений.
- Понимание возрастных или эмоциональных проблем наставляемых.
- Особенности подросткового возраста.
- Формирование лидерских качеств у наставляемых.
- Пути профилактики социально значимых заболеваний.
- Неформальное общение в подростковых группах и др.

После того как наставник получит личный опыт участия в программе, у него могут возникнуть более конкретные вопросы по этой деятельности и взаимоотношениям с наставляемым. Например, когда наставники сталкиваются с крайне агрессивными подростками, они могут потерять уверенность в себе, даже если перед контактом их вера в себя была достаточно сильной. Обучение в процессе деятельности может сыграть ключевую роль в таких ситуациях, помочь наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию в ее решении. Такое обучение рекомендуется проводить не реже одного раза в квартал в объеме не менее 2 часов [30].

Супервизорская практика. Эта форма поддержки может осуществляться регулярно или по запросу в следующих форматах:

- Индивидуальный разбор трудностей с куратором (супервизорская сессия).
- Работа в группе с супервизором, в качестве которого может выступать куратор или опытный волонтер.
- Балинтовская группа как форма группового разбора наиболее типичных трудностей в работе.

Как при ведении супервизорской сессии, так и в начале работы **балин-товской группы** необходимо придерживаться следующих основных положений и вопросов [31].

1. Необходимо четко определить проблему (предмет разбора) и «заключить контракт». Вопросы на «заключение контракта»:

- Что для тебя важно обсудить сегодня?
- Как бы ты хотел, чтобы проходило сегодняшнее обсуждение?
- Что бы ты хотел получить в результате нашей сегодняшней встречи?
- Что бы ты хотел от меня (нас)?
- Что тебе самому нравится в своей работе?

2. В ходе супервизорского разбора необходимо помочь наставнику осознать то, что вызывает трудности за пределами конкретного содержания, сделать акцент на процессе. Вопросы к процессу:

- Что тебя беспокоит?
- Что для тебя эта проблема?
- Каково твое соглашение (контракт) и отношение с тем человеком или группой, о которой ты хотел бы поговорить сегодня?
- Когда, с кем, по поводу чего ты смущаешься, беспокоишься, теряешься и прочее?
- Это связано с тобой, другим человеком или группой?
- Опиши, как будут выглядеть твои отношения с самим собой и другими, если проблема разрешится?
- Как ты собираешься этого достичь?
- По окончании нашей беседы каким будет твой следующий шаг по работе с твоей проблемой?
- Что бы ты сделал, чтобы позаботиться о себе тогда и сейчас?
- Как ты оцениваешь то, что получил в ходе нашей сегодняшней беседы?
- Чувствуешь ли ты, что между нами есть какие-то незавершенные дела?

Как построить и контролировать работу наставников с наставляемыми

Куратор должен:

- предоставить наставнику максимально полную информацию о рекомендуемом содержании работы с наставляемым;
- помочь ему определиться с направлением работы.

Наставнические отношения, которые поддерживает и контролирует куратор программы, показывают более высокие результаты. Это связано с рядом факторов:

– Личный контакт со всеми участниками процесса дает возможность собрать углубленную информацию о наставнических взаимоотношениях, проконтролировать их безопасность и эффективность, услышать впечатления от программы всех сторон.

– Необходимо, чтобы все участники программы (и наставники, и наставляемые, и родители/опекуны) чувствовали, что их мнение ценно для реализации программы и их обратная связь имеет значение.

– Нужно поддерживать в наставниках мотивацию к добровольческой деятельности. Она становится более отчетливой и осознанной в ходе еженедельных встреч с наставляемыми, семинаров и практикумов и поддерживается благодаря возможности постоянно обучаться и неформально общаться в атмосфере психологического комфорта.

– Наставники, столкнувшись с трудностями, могут зайти в тупик и засомневаться в своей готовности продолжать отношения с наставляемыми — важно вовремя оказать им поддержку.

– Для наставников необходима профилактика так называемого синдрома эмоционального выгорания, возникающего в связи с большими психоэмоциональными и душевными затратами во время работы с подростками группы риска и оказавшимися в трудной жизненной ситуации.

– Иногда между участниками программы могут возникать конфликты, и важно предотвращать их как можно раньше. Для этого надо установить практику, поощряющую наставников и их наставляемых говорить открыто и честно, — и немедленно информировать куратора программы о сложных вопросах или конфликтах в их отношениях [36].

Регламент и фиксация. Встречи куратора со всеми участниками процесса должны проходить в индивидуальном режиме. Когда наставнические отношения уже установились, можно общаться через Интернет.

Куратор программы должен вести личное дело наставника и наставляемого и фиксировать в нем все, что связано с их взаимодействием. Потребуются два бланка.

Что рекомендуется проконтролировать? Для оценки общей успешности наставнических отношений куратор программы может задавать следующие вопросы:

- Нравится ли им участие в программе?
- Как они оценивают свои успехи?
- Испытывают ли они трудности?
- Развиваются ли наставнические отношения так, как им хотелось бы?
- Если нет, то почему?
- Существуют ли какие-либо проблемы или вопросы, которые должны быть рассмотрены куратором программы?
- Требуется ли им больше поддержки и участия куратора программы?

Также необходимо сверить информацию, получаемую от участников программы, о датах, времени, занятиях и успехах наставника и наставляемого.

Как часто должен осуществляться контроль:

- неделя после первой встречи наставника и наставляемого: куратору программы лучше всего связаться (лично или по телефону) со всеми сторонами, чтобы узнать, как прошла встреча;

- первые две недели: куратору программы следует регулярно связываться по телефону, по электронной почте или лично с каждым наставником, чтобы узнать, как обстоят дела;

- первые 2–3 месяца: после того как наставнические отношения покажут первый положительный результат, куратор программы может связываться с наставником реже — например, один раз в месяц. Важно также организовать наблюдение за наставником и наставляемым во время запланированных мероприятий. В целом у наставника должна быть возможность обращаться к куратору программы за помощью всякий раз, когда в наставнических отношениях возникают трудности;

- куратору рекомендуется ежемесячно опрашивать самого наставляемого или родителей/опекунов наставляемого. Практика показывает, что когда куратор программ регулярно контактирует с родителями, наставник и наставляемый встречаются чаще и эффект от этих встреч выше.

Решение проблем. Любые проблемы важно выявлять и пытаться решить как можно раньше.

- идентифицировать проблему и дать общее понимание участникам;
- найти альтернативные решения проблемы;

- оценить сильные и слабые стороны каждого решения;
- реализовать наиболее конструктивное решение;
- сделать выводы о применении данного конкретного решения.

Если причиной проблем стал недостаток внимания со стороны наставника или наставляемого, куратор программы должен выяснить причины недостатка контакта и убедиться, что наставник проводит с наставляемым необходимое количество часов [9].

При невозможности полностью разрешить проблему могут потребоваться замена наставника и новое прикрепление. При этом необходимо определить, возможно ли дальнейшее участие наставника и наставляемого в программе.

Все действия по поддержке и контролю должны вноситься в соответствующие документы (бланки отчетов).

Завершение взаимоотношений наставника с наставляемым

Завершение взаимоотношений — этап неизбежный, но он может оказаться нелегким опытом. Поэтому важно уделить ему особое внимание. Эта процедура требует обязательного сопровождения куратором программы. Полезно обсудить ее с участниками программы уже в начале наставнических отношений, при подписании соглашений.

Существует два основных варианта завершения наставнических отношений:

1. Запланированное (возможные причины — окончание академического года, достижение целей наставничества, достижение наставляемым максимально допустимого возраста для участия в программе и т. д.). Запланированным называется завершение отношений, о котором стало известно за три месяца.

2. Незапланированное (возможные причины — смена места проживания, болезнь, невозможность наставника уделять наставляемому необходимое количество времени, межличностные конфликты и т. п.) [22].

Шаг 1. Документы.

– инструкция по координации запланированного завершения взаимоотношений;

– инструкция по координации незапланированного/досрочного завершения взаимоотношений;

– инструкция по координации завершения взаимоотношений, когда наставник или наставляемый по каким-либо причинам не может либо не желает участвовать в наставнической программе;

– рекомендации по проведению интервью (собеседования) с наставниками и наставляемыми, а также при необходимости с родителями/опекунами;

– бланки документов о соблюдении процедур завершения взаимодействия наставника и наставляемого;

– справочные документы для родителей/опекунов, наставников и наставляемых, где описаны условия завершения наставнического взаимодействия и инструкции по взаимодействию наставника и наставляемого после завершения их отношений (в том числе с использованием интернета, социальных сетей).

Шаг 2. Планирование и индивидуальные беседы.

Куратору нужно лично побеседовать со всеми участниками программы — наставником, наставляемым, родителями/опекунами. Нужно определить сроки последней встречи наставника и наставляемого или (если есть необходимость) официально продлить наставнические взаимоотношения на дополнительный период времени.

– В случае завершения взаимоотношений необходимо обсудить условия продолжения общения наставника с наставляемым вне программы и четко обговорить, что все дальнейшие отношения будут находиться вне рамок ответственности куратора программы и действия программы.

– Следует разъяснить причины прекращения взаимодействия как наставляемому, так и наставнику и родителям/опекунам.

Основные вопросы, которые следует обсудить со всеми участниками программы наставничества по процедуре завершения наставнических взаимоотношений [46]:

– Каковы будут роли куратора программы, наставника, наставляемого и родителей/опекунов в процедуре завершения наставнических отношений?

– Какого рода взаимодействия бывшего наставника и наставляемого допускаются после завершения их взаимоотношений в программе, а также -какие обязанности с их стороны возникают в связи с этим?

– Какую поддержку и где могут оказать участникам в рамках программы наставничества по завершению взаимодействия?

– Как будет определяться, могут ли наставник и/или наставляемый продолжать участие в программе в дальнейшем?

Важные аспекты для обсуждения в беседе куратора с наставником [20]:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения наставнических взаимоотношений;
- обсуждение положительных аспектов наставнического взаимодействия;
- обзор правил программы о взаимодействии наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого;
- обсуждение возможности повторного взаимодействия (при необходимости) и продолжения участия в программе;
- возможные варианты общения с наставляемыми после завершения программы. Например, если программа реализуется на базе образовательных организаций и наставники и наставляемые заинтересованы в продолжении взаимодействия в течение лета, они должны понимать, что куратор программы не будет доступен в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

Важные аспекты для обсуждения в беседе куратора с наставляемым:

- Если наставнические отношения прекращаются в связи с причинами, не связанными с личным конфликтом, куратор должен рассказать наставляемому о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением этих отношений.
- Если наставляемому планируется назначить нового наставника, куратор должен помочь ему определить ошибки, которые произошли во взаимоотношениях с предыдущим наставником, и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем.

Шаг 3. Организация обсуждения вопросов приближающегося завершения взаимодействия между наставником и наставляемым [37].

При завершении отношений у наставников и наставляемых могут возникнуть смешанные чувства. При запланированном завершении следует напомнить наставнику и наставляемому, что их отношения необязательно завершаются. При преждевременном завершении участники программы могут испытывать отрицательные эмоции (гнев, отвержение, депрессию, вину).

Задача куратора — помочь наставнику и наставляемому в их попытках разобраться в проблемах, возникших в процессе взаимодействия, вспом-

нить хорошие моменты общения и позитивные вещи, которые они сделали, определить пути для более эффективного возможного взаимодействия в будущих ситуациях.

Можно предоставить вопросы, которые должны задавать себе и друг другу наставник и наставляемый и которые помогут им сформулировать свои мысли и чувства. Например: мы достигли целей, которые ставили? чему мы научились друг у друга? что мы возьмем из опыта участия в программе наставничества?

Иногда невозможно провести процесс завершения для наставника или наставляемого из-за объективных обстоятельств их ухода из программы наставничества. В этих случаях очень важно куратору программы обсудить завершение отношений отдельно с каждым из участников.

Стоит также предоставить как наставнику, так и наставляемому доступ к информации, которая поможет им получить необходимую поддержку.

В процессе завершения взаимодействия с наставляемым наставнику рекомендуется:

- уделить внимание эмоциям наставляемого в процессе завершения взаимодействия в рамках программы. Чтобы помочь наставляемым выразить эмоции по поводу окончания взаимодействия, наставник должен выразить собственные чувства и эмоции по поводу завершения взаимодействия, а затем предложить наставляемому сделать то же самое;

- попрощаться друг с другом в уважительном и позитивном ключе;

- постепенно доводить факт завершения отношений до сознания наставляемого, начиная с того момента, когда ему стало известно, что отношения подходят к концу, не откладывая это до последней встречи;

- проговорить и определить ситуации, при которых наставляемый может обратиться к наставнику по завершении взаимодействия.

Шаг 4. Финальная встреча и официальное информирование.

На последней встрече должны присутствовать куратор программы, наставник и наставляемый (родители/опекуны — не обязательно).

План встречи включает:

- открытое обсуждение завершения взаимодействия наставника с наставляемым;

- заполнение опросных листов, позволяющих улучшить программу наставничества в дальнейшем;

- обсуждение правил, регулирующих будущие контакты;

– выдачу участникам писем о завершении работы наставника с наставляемым.

После завершения взаимоотношений все участники программы должны быть обязательно проинформированы в устной и письменной форме о том, что взаимодействие между ними в будущем возможно исключительно по их личному усмотрению, вне сферы ответственности организации, которая вела программу наставничества, и куратора программы.

При невозможности провести такую встречу письма и опросные листы должны быть разосланы всем участникам наставнических отношений по электронной почте.

Шаг 5. Решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

Оценив предыдущие успехи наставника, следует принять решение о том, может ли он продолжать работу в программе. Каждой организации важно иметь собственную политику замены наставников [49].

2. Внедрение и реализация целевой модели наставничества в Кузбассе

2.1. Организационные механизмы целевой модели наставничества

На региональном уровне

С апреля 2020 г. на территории Кемеровской области — Кузбасса внедряется 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.

Министерство образования и науки Кемеровской области обеспечивает внедрение на территории Кемеровской области — Кузбасса целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися.

На базе Кузбасского регионального института развития профессионального образования создан региональный центр наставничества. Функции центра — организационное, методическое, аналитическое сопровождение и мониторинг реализации программ наставничества в образовательных организациях, расположенных на территории Кемеровской области — Кузбасса.

На базе научно-методических центров созданы муниципальные наставнические центры с функциями по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу программ наставничества в подведомственных образовательных организациях (прил. 6).

Утвержден перечень общеобразовательных и профессиональных организаций, расположенных на территории Кемеровской области — Кузбасса, внедряющих целевую модель наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразова-

тельным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования.

Установлены сроки проведения мониторинга реализации программ наставничества в образовательных организациях (I этап — декабрь 2020 года, II этап — август 2021 года).

Утверждены показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества в Кемеровской области — Кузбассе.

На уровне образовательных организаций

К функциям образовательных организаций, внедряющих целевую модель наставничества, относится [20]:

- определение куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- разработка и реализация дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;
- разработка и реализация программ наставничества;
- материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- персонализированный учет обучающихся, специалистов, педагогов, которые участвуют в программах наставничества, а также внесение данных о количестве участников программ наставничества в формы статистического наблюдения;
- проведение внутреннего аудита, мониторинга эффективности реализуемых программ наставничества;
- формирование баз данных программ наставничества и описание лучших практик, обеспечение повышения уровня профессионального мастерства наставников, принимающих участие в реализации целевой модели, через курсы повышения квалификации, стажировки и др. образовательные интенсивы (прил. 3).

Общее руководство и координация внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации возложена на руководителя, который своим решением назначает куратора. Рекомендуется куратором внедрения целевой модели наставничества назначать заместителя руководителя образовательной организации [7].

Куратор внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации ведет базу наставников и наставляемых, организует обучение

наставников, в том числе с привлечением экспертов; контролирует проведение программ наставничества; организует оценку вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества и мониторинг внедрения целевой модели в образовательной организации.

Обязательным условием является издание *распорядительного акта* образовательной организации о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации, который должен включать основания для внедрения целевой модели в образовательной организации (перечень нормативных правовых актов федерального и регионального уровней), сроки внедрения целевой модели наставничества (должны совпадать со сроками региональной дорожной карты развития приоритетных форм наставничества в сфере профессионального образования), перечень ответственных лиц за реализацию целевой модели и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества в организации; содержание и сроки проведения мониторинга эффективности программ наставничества; планируемые результаты внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации (должны совпадать с показателями региональной дорожной карты) [21].

К обязанности образовательной организации относится *разработка и утверждение положения о программе наставничества*, которое является организационной основой для внедрения целевой модели наставничества и определяет: приоритетные формы наставничества, зоны ответственности, права и обязанности участников, а также функции субъектов программы наставничества, процедуры отбора и обучения наставников, процесс закрепления наставнических пар, формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе реализации программы наставничества; формы и условия поощрения наставника; критерии и показатели работы наставника; форму соглашения между наставником и наставляемым (законным представителем); форму согласий на обработку персональных данных от участников наставнической программы.

Для последовательной работы в рамках внедрения целевой модели в образовательной организации должна быть разработана и утверждена *дорожная карта (план мероприятий)*, включающая сроки реализации этапов программ наставничества (ПН), мероприятия по информированию педагогов, родителей о проводимых мероприятиях по реализации программ наставничества (прил. 3).

В результате реализации дорожной карты наставнической деятельности в организации могут возникнуть определенные риски [20]:

- инерция отдельных участников ПН;
- разочарование в результатах (низкое качество образования по результатам выполнения независимых экспертиз/внешних оценок (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ);
- снижение рейтинга участников ПН;
- недостаток временных ресурсов на качественную реализацию ПН;
- текучесть кадров — как наставников (выход на пенсию), так и молодых специалистов (убедились в неправильности выбора профессии, нежелание профессионально расти и др.);
- отсутствие стимулирования педагогов-наставников (материального) и молодых специалистов (морального).

Образовательная организация проводит координационные совещания с привлечением заинтересованных сторон по актуальным вопросам внедрения целевой модели наставничества не реже, чем три раза в год.

Взаимосвязь программы наставничества с другими документами организации

Программа наставничества является универсальной технологией построения отношений внутри любой организации, осуществляющей образовательную деятельность, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей. Каждой образовательной организации необходимо иметь программу наставничества, основанную на принятой концепции (прил. 1).

Длительность реализации программы наставничества зависит от поставленных приоритетных задач, планируемых результатов, степени подготовленности наставляемых и опыта наставников. Важно, чтобы установленный срок реализации был реальным: указывается период от нескольких дней, месяцев, до нескольких лет.

Форма реализации программы может быть очной, заочной, с использованием дистанционных технологий (прил. 2).

Программа наставничества может быть тесно связана:

- с реализуемыми проектами в образовательной организации;
- программой стратегического развития образовательной организации;

- развитием волонтерского движения;
- реализацией региональных проектов национального проекта «Образование»: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы», «Учитель будущего» и др.

Также программу наставничества следует соотнести со следующими документами образовательной организации:

- основная образовательная программа,
- программа дополнительного образования (детей, студентов, молодых педагогов, опытных педагогов),
- планы по воспитательной работе образовательной организации,
- планы учебно-методической работы,
- планы кружковой работы,
- планы по инновационной деятельности,
- планы социально-психологической службы (в том числе работа с детьми и подростками групп риска) и другие.

Чтобы разработать программу, следует определить необходимые условия для эффективного наставничества. Это подразумевает:

- 1) постановку реальных задач и путей их достижения;
- 2) методологическое, информационное и технологическое обеспечение этого процесса;
- 3) обоснованные требования к процессу наставничества, к личности наставника;
- 4) взаимную заинтересованность сторон;
- 5) административный контроль за процессом наставничества;
- 6) наличие методики оценки результатов.

2.2. Планирование и реализация программы наставничества

Алгоритм управления программой наставничества

Управление программой наставничества осуществляется куратором в соответствии с классическим управленческим циклом: планирование, организация, мотивация, координация, анализ и контроль (прил. 1).

В таблице 3 описан алгоритм управления программой наставничества.

Алгоритм управления программой наставничества

Функция управления программой наставничества	Необходимые мероприятия	Кто реализует
<p>Планирование: подготовка условий для запуска программы наставничества</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать необходимый пакет нормативных документов для запуска программы. Информировать коллектив. 2. Поставить цели и задачи наставничества, определить период реализации программы. 3. Сформулировать желаемые результаты в количественном и качественном выражении. 4. Сформировать базы наставников и наставляемых (привлечь родителей, классных руководителей, педагогов-психологов, НКО) 	<p>Куратор, Команда программы</p>
<p>Организация</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отобрать наставников по заранее разработанным критериям в соответствии с поставленными целями программы. 2. Привлечь менторов, коучей для обучения наставников. 3. Заключить необходимые договоры (в том числе договоры сетевого взаимодействия). 4. Разработать пакет оценочных материалов для отбора наставников. 5. Организовать работу наставнических пар или групп. 6. Предоставить методические материалы по взаимодействию в парах и группах. 7. Обеспечить психологическое сопровождение 	<p>Куратор, команда программы (классные руководители, социальные педагоги, психологи и др.)</p>
<p>Мотивация</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать систему мотивации для наставников (материальную, нематериальную). 2. Проводить работу с наставляемыми для становления мотивации к получению новых знаний, приобретения нового опыта, приобщения к культуре, спорту и т. п. 	<p>Куратор, педагог-психологи</p>

Функция управления программой наставничества	Необходимые мероприятия	Кто реализует
Координация	1. Составить график встреч для обсуждения промежуточных результатов. 2. Организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы	Куратор, команда программы
Завершение	1. Организовать мониторинг реализации программы наставничества. 2. Организовать и провести итоговое мероприятие. 3. Проводить популяризацию лучших практик и примеров наставничества через медиа, участников, партнеров	Куратор, команда программы

Программа наставничества в ОО должна четко определить:

- цели (например, социализация, поддержка в учебе, руководство в рабочих/профессиональных вопросах), задачи, а также ожидаемые результаты для наставников, наставляемых и образовательных организаций;
- когда и как часто наставники и наставляемые должны встречаться;
- длительность наставнических отношений;
- место проведения встреч;
- заинтересованные стороны в рамках этой программы;
- этапы продвижения программы наставничества (распространение информации о программе, открытые лекции, выступления опытных наставников, кураторов программы наставничества и т. д.);
- сроки и этапы мониторинга и оценки эффективности программы наставничества;
- формы документов (протоколы, памятки и др.);
- иерархическую схему управления программой;
- стратегию развития и дальнейшего обучения наставников и специалистов, задействованных в реализации программы наставничества;
- связи с общественностью и распространение информации о программе наставничества и ее эффективности в профессиональном сообществе (прил. 2).

Содержание и последовательность этапов программы наставничества

1. Подготовка условий для запуска ПН (прил. 3):

- обеспечение нормативно-правового оформления ПН;
- информирование коллектива и обучающихся о подготовке ПН;
- сбор предварительных запросов обучающихся, педагогов, молодых специалистов;
- формирование команды единомышленников во главе с куратором;
- определение задач, форм наставничества, ожидаемых результатов;
- определение заинтересованных в наставничестве внешних аудиторий в зависимости от выбранной формы наставничества, информирование внешних аудиторий через центральные медиа о возможностях ПН, планируемых результатах и вариантах участия [23];

2. Формирование базы наставляемых:

- информирование родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях ПН;
- организация сбора данных о наставляемых (источник — родители, классные руководители, педагоги-психологи), в том числе сбор запросов наставляемых к ПН;
- включение собранных данных в систему мониторинга и оценки эффективности реализации ПН.

3. Формирование базы наставников:

- информирование коллектива, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о внедрении ПН;
- сбор данных о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся;
- взаимодействие с целевыми внешними аудиториями на профильных мероприятиях с целью поиска потенциальных наставников;
- мотивация наставников.

4. Отбор и обучение наставников:

- разработка критериев отбора наставников под собранные запросы;
- организация отбора и обучения наставников;
- привлечение психологов, сотрудников педагогических вузов,
- менторов к отбору и обучению наставников;
- поиск ресурсов для организации обучения.

5. Формирование наставнических пар/групп:
 - разработка инструментов и организация встреч для формирования пар/групп;
 - обеспечение психологического сопровождения наставляемых, не сформировавших пару/группу, продолжение поиска наставника;
 - привлечение психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар/групп.
6. Организация работы наставнических пар/групп:
 - выбор формата взаимодействия для каждой пары/группы;
 - анализ сильных/слабых сторон участников для постановки цели и задач на конкретные периоды;
 - при необходимости предоставление наставникам методических рекомендаций/материалов по взаимодействию с наставляемым;
 - организация сбора обратной связи от наставников, наставляемых и куратора для мониторинга эффективности реализации ПН;
 - сбор данных от наставляемых для мониторинга влияния ПН на их показатели;
 - разработка системы поощрения наставников;
 - трансляция партнерам программы, медиа промежуточных результатов программы для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы.
7. Завершение наставничества:
 - организация сбора обратной связи наставляемых, проведение рефлексии, подведение итогов мониторинга влияния ПН на наставляемых;
 - организация сбора обратной связи от наставляемых, наставников, куратора для мониторинга эффективности реализации ПН;
 - реализация системы поощрения наставников;
 - организация праздничного события для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших практик;
 - формирование долгосрочной базы наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли;
 - привлечение сотрудников педагогических вузов, психологов к оценке результатов наставничества;

- приглашение представителей бизнес-сообществ, ОО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие;
- популяризация лучших практик и примеров наставничества через медиа, участников, партнеров (прил. 3).

Оценка эффективности программы наставничества

Вне зависимости от того, какая методика используется для оценки эффективности программы, организации рекомендуется иметь единую стандартизированную процедуру оценки (прил. 6). Важно также проводить оценку не только после завершения наставнических взаимоотношений, но и на промежуточных этапах — это поможет разрешать проблемы на ранней стадии, предупреждать конфликты и корректировать неэффективные взаимоотношения. Обязательным является использование на входе и на выходе из программы единой анкеты [23]. Остальное — на выбор куратора.

Для адекватной и разносторонней оценки эффективности наставничества рекомендуется методика Дональда Киркпатрика [23]. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня свой специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Применение методики дает возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности программы наставничества в системе образования.

В своей методике Д. Киркпатрик предложил оценивать прогресс по четырем уровням [23]:

- оценка эмоциональной удовлетворенности участника;
- оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- оценка изменения поведения;
- оценка результатов для организации.

Оценка эмоциональной удовлетворенности участника. Если обучающийся получает удовольствие от посещения какого-либо учебного занятия, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал. Поэтому важно оценить степень удовлетворенности наставляемого от наставничества. Для этого используются анкеты. Обычно вопросы отражают: информированность о наставничестве, время, место и условия проведения встреч; полезность наставничества; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной жизни. Полученная информация поможет куратору

накопить и проанализировать данные о качестве наставничества, выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворенности от наставничества у наставляемого, влиять на наставничество и улучшать его, оценивать наставника.

Оценка полученных знаний. На этом этапе происходит оценка уровня приобретенных знаний и навыков путем сравнения того, что было до наставнических отношений и что приобретено во время таковых. Наилучший способ оценки — тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до начала наставнических отношений и после их завершения.

Оценка изменения поведения. Если речь идет о жизненных навыках, то изменения легко обнаружить родителям путем простого наблюдения. Когда речь идет об использовании полученных навыков, следует выяснить, применяются ли подростком навыки, которые он получил в процессе наставничества. Для этого используются опросники и анкеты. Важно, что в данном случае в оценке участвует сам подросток, его родители и работающие с ним педагоги, это дает возможность получить всестороннюю и многомерную оценку достижениям подростка.

Оценка результатов наставничества в организации. Наиболее сложный и трудоемкий этап, подразумевающий измерение охвата обучающихся программой наставничества, уровня успеваемости каждого наставляемого, динамики поведения и др. Оценка результатов важна для организации с позиций продолжения этой деятельности и определения ее места в процессе образования подростка [39].

1. Анализ регулярных встреч для групп наставников для обсуждения возникающих проблем и их посещаемости. Обратная связь позволяет совершенствовать программу и готовить занятия для наставников, соответствующие их ожиданиям и запросам.

2. Работа с нареканиями. Необходимо утвердить формальную процедуру работы с нареканиями, пересмотра прикрепления наставников к наставляемым, решения межличностных проблем, урегулирования кризисных ситуаций и завершения преждевременно закончившихся наставнических отношений. Важно регулярно обсуждать возникающие проблемы и трудности, а также искать пути их решения в группах поддержки из числа разных участников программы.

3. Анализ характеристик личности наставников, дошедших до финала отношений с наставляемыми и получивших значимые результаты в их раз-

витии. Следует учитывать, что это возможно только по прошествии определенного периода реализации программы наставничества и при наличии опыта успешного окончания наставнических отношений.

Критерии эффективности программ наставничества

1. Выполнение условий наставнической деятельности (наличие программы наставничества, документов), развитие методической базы, обеспеченность кадрами — организационные характеристики.

2. Мотивированность наставников и наставляемых, их включенность в двусторонний процесс наставнических отношений, умение поддерживать отношения до их логического завершения и другие психолого-педагогические характеристики.

3. Динамика развития наставляемых, партнерское взаимодействие.

4. Общая оценка программы наставничества: верно ли она реализуется, достигает ли своих целей для участников и общества.

– научная обоснованность инструментов оценки;

– единая стандартная процедура оценки.

5. Качество программы наставничества и удовлетворенность программой наставничества у всех субъектов — наставников, обучающихся, педагогов, родителей (законных представителей).

– разработанность форм контроля деятельности наставников;

– оценка отношений после шести месяцев и после окончания программы — для программы наставничества более года.

6. Документальная оснащенность. Доступ к необходимым ресурсам: организационным, методическим, информационным и др.;

7. Наличие возможностей для обучения и консультаций.

8. Составление плана мероприятий, регулярные встречи групп наставников для обсуждения возникающих проблем.

9. Формирование процедуры отчетности.

10. Разработанность форм поощрения наставников, наставляемых и их семей.

11. Анализ деятельности наставников, дошедших до финала отношений с наставляемым и получивших значимые результаты в их развитии.

Мониторинг и оценка позволяют отследить негативные проявления и повысить эффективность реализуемой наставнической программы [23].

Заключение

Потенциал наставничества в последнее время признается все большим числом людей. Многие образовательные организации запускают различные инициативы в сфере наставничества. В каждой организации наставничество имеет свои особенности, идет поиск новых методов реализации программы наставничества с учетом особенностей образовательной организации и особенностей динамично меняющегося мира. В приложении пособия представлен опыт образовательных организаций при внедрении программы наставничества. Мы убеждены, что результативность реализации целевой модели наставничества будет зависеть от методического сопровождения данного процесса организаторами, кураторами и методистами.

При разработке пособия авторы ориентировались на действующую законодательную и нормативно-правовую базу, чтобы представить структурированный материал по реализации программы наставничества и оказать методическое сопровождение организаторам наставнической деятельности и самим наставникам.

Литература

1. *Антипин, С. Г.* Традиции наставничества в истории отечественного образования: автореф. дисс. ... к. п. н. [Текст] / С. Г. Антипин. — Нижний Новгород, 2011. — 24 с.

2. *Бевз, Е. В.* Наставничество как условие профессиональной подготовки бакалавров педагогического образования [Текст] / Е. В. Бевз // Среднее профессиональное образование. — 2011. — № 9. — С. 8–10.

3. *Богданова, Л. А.* Наставничество в профессиональном образовании: методическое пособие / авт.-сост. Л. А. Богданова, Л. Н. Вавилова, А. Ю. Казаков и др. — Кемерово : ГОУ «КРИПО», 2014. — 144 с.

4. *Денисова, А. В.* Механизм внедрения системы наставничества // Управление персоналом. — 2005. — № 19. — С. 50–56.

5. *Клищ, Н. Н., Январев, В. А.* Наставничество на государственной службе — новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. — 64 с.

6. *Кадровик.* Кадровый менеджмент (управление персоналом). — 2012. — № 9. — Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-sdelat-nastavnichestvo-effektivnym>.

7. *Кондратьева, И.* Наставничество как стиль работы современного руководителя [Электронный ресурс] / И. Кондратьева // Образование личности. — Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>.

8. *Кондратьева, И. А.* Наставничество в образовательных организациях и бизнес компаниях [Электронный ресурс] / И. Кондратьева. — Личность: ресурсы и потенциал. — Режим доступа: <http://science.potentiales.ru/pdf/3/issue5.pdf>.

9. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 года № 1662-р. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/194365>.

10. Корпоративное наставничество: опыт БФ «Хранители детства» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://gospres.ru/2017/10/24/korporativnoe-nastavnichestvo-fonda-hraniteli-detstva/>.

11. *Костылева, Н. Е.* Психолого-педагогические условия эффективности управления развитием профессиональной компетентности учителя в процессе гуманизации демократизации школы : автореф. дис. ... к. п. н. / Н. Е. Костылева. — Казань, 1997. — 22 с.

12. *Круглова, И. В.* Наставничество как условие профессионального становления молодого учителя : дис. канд. пед. наук: 13.00.08. / И. В. Круглова. — М., 2007.

13. *Лабунская, Н. Л., Максимова, Н. П., Наумова, В. И., Никонова, Е. П.* Наставничество как институт профессионального становления молодых педагогов: описание системы работы / Н. Л. Лабунская, Н. П. Максимова, В. И. Наумова, Е. П. Никонова. — Новокузнецк : Изд-во «ГБОУ СПО КузГСиД», 2015. — 89 с.

14. *Лапина, О. А., Магальник, Л. А.* Наставничество: Вариант управления карьерой руководителя образовательного учреждения / О. А. Лапина, Л. А. Магальник // Школьные технологии. — 2001. — № 6. — С. 39–60.

15. *Кларин, М. В.* Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. — М. : Юрайт, 2018. — 288 с.

16. *Максвелл, Дж.* Наставничество 101 / Дж. Максвелл / Пер. с англ. Ю. И. Герасимчик. — Минск, 2009. — 160 с.

17. *Масалимова, А. Р.* Корпоративная подготовка наставников: закономерности, принципы и механизмы их реализации на практике / А. Р. Масалимова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2013. — № 5 (80). — С. 35–40.

18. *Масалимова, А. Р.* Содержание и технологии корпоративной подготовки наставников : педагогическая составляющая: Учебно-методическое пособие / А. Р. Масалимова. — Казань: Изд-во КФУ, 2015. — 123 с.

19. *Масалимова, А. Р.* Корпоративная подготовка наставников : монография / А. Р. Масалимова. — Казань : Печать-Сервис — XXI век, 2013. — 183 с.

20. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением луч-

ших практик обмена опытом между обучающимися. Министерство просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145 Национальный ресурсный центр МЕНТОРИ.

21. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. — М., 2013. — С. 5–13.

22. Наставничество в системе образования России.: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н. Ю. Синягиной, Т. Ю. Райфшнайдер. — М.: Рыбаков Фонд, 2016. — 153 с.

23. Патрушев, А. Наставничество сегодня — необходимая мера или ненужное излишество? / А. Патрушев // Управление развитием персонала. — 2012. — № 1. — С. 26–30.

24. Певзнер, М. Н., Зайченко, О. М., Букетов, В. О. и др. Научно-методическое сопровождение персонала школы: педагогическое консультирование и супервизия / М. Н., Певзнер, О. М. Зайченко, В. О. Букетов и др. — Великий Новгород: Изд-во НовГУ, 2002. — 316 с.

25. План мероприятий по реализации Концепции содействия развитию добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. N2950-р) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://nko.economy.gov.ru/Files/NewsDocuments/66d54a4e-c839-4dae-b2b8-ba6a7dcdb3bd.pdf>.

26. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2018 г. 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314804/.

27. Родз, Дж., Лян, Б., Спенсер, Р. Во-первых, не навреди: Этические принципы взаимоотношений наставничества молодежи / Дж. Родз, Б. Лян, Р. Спенсер // Профессиональная Психология: исследование и Практика. — 2009. — № 40. — С. 452–458.

28. Секрет, Н. И. Наставничество: тенденция к возрождению [Текст] / Н. И. Секрет Совет директоров Сибири. — 2011. — № 12 (75).

29. Синягина, Н. Ю., Вульффов, Б. З., Селезнева, Е. В. Интересы и потребности современных детей и подростков / Н. Ю. Синягина, Б. З. Вульффов, Е. В. Селезнева. — СПб.: КАРО, 2007. — 138 с.

30. *Синягина, Н. Ю., Косарецкий, С. Г., Косарецкая, С. В.* Неформальные объединения молодежи: профилактика асоциального поведения / Н. Ю. Синягина, С. Г. Косарецкий, С. В. Косарецкая. — СПб.: КАРО, 2006. — 448 с.
31. *Синягина, Н. Ю., Райфшнайдер, Т. Ю.* Современные аспекты воспитания и социализации личности: методическое пособие / Н. Ю. Синягина, Т. Ю. Райфшнайдер. — М.: Арманов-центр, 2011. — 128 с.
32. *Синягина, Н. Ю., Синягин, Ю. В., Баркова, Ю. К.* Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации / Н. Ю. Синягина, Ю. В. Синягин, Ю. К. Баркова // Образование личности. — 2018. — № 2. — С. 36–39.
33. Старшие Братья Старшие Сестры [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nastavniki.org>.
34. *Сташенко, А. Г., Чеглаков, Л. М.* Наставничество: мода становится трендом / А. Г. Сташенко, Л. М. Чеглакова // Корпоративные университеты. — 2008. — № 15. — С. 37–49.
35. Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_180402/.
36. *Сулейманова, Н.* Как сделать наставничество эффективным / Н. Сулейманова.
37. *Теплов, А. О.* Методы оценки эффективности наставничества [Электронный ресурс] / А. О. Теплов // Государственное управление. Электронный вестник — 2011. — № 28. — Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk__28._sentjabr_2011_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf
38. *Терешина, В. А.* Методические рекомендации по организации наставничества в образовательном учреждении [Электронный ресурс] / В. А. Терешина, В. А. Доманский. — Санкт-Петербург, 2011. — 6 с. — Режим доступа: www.loiro.ru/files/articles_435_metodrec.doc, свободный, — Загл. с экрана.
39. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.

40. Указ Президента Российской Федерации от 2 марта 2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71791182/>.

41. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>.

42. Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://to14.minjust.ru/ru/federalnyy-zakon-ot-11-avgusta-1995-g-n-135-fz-o-blagotvoritelnoy-deyatelnosti-i-blagotvoritelnyh-74>.

43. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/10105879/>

44. Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/10164186/>.

45. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.

46. *Фомин, Е. Н.* Диверсификация института наставничества как потенциал успешной адаптации молодого специалиста / Е. Н. Фомин // Среднее профессиональное образование. — 2012. — № 7. — С. 6–8.

47. Фонд поддержки образования и науки «Рекурсия» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.recfund.ru/>

48. *Шишов, Р. А.* Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника [Текст] / Р. А. Шишов. — Управление развитием персонала. — 2012. — № 2.

49. *Щевьева, А. А.* Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия [Текст] / А. А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом. — 2010. — № 3. — С. 213–223.

Методические рекомендации по составлению программы наставничества в образовательной организации

Данные рекомендации составлены на основании методологии (целевой модели наставничества) разработанной национальным ресурсным центром МЕНТОРИ и утвержденной Министерством образования Российской Федерации. Наставничество является проверенной стратегией, доказавшей свою способность помочь молодым людям реализовать их потенциал при любых обстоятельствах. За счет опыта других людей оно способно наиболее полно решать задачи образования и воспитания подрастающего поколения, его социализации и поддержки.

Указанное явление не ново в системе образования нашей страны. Оно получило широкое развитие еще в советские годы и охватывало школу, в том числе высшую, производство. Однако следует отметить, что в то время присутствовало в общественной жизни на интуитивно-инициативном уровне. Современный подход к наставничеству характеризуется необходимостью документального оформления данного явления, как это принято в международной практике, проведения мониторинга.

Процесс наставничества будет эффективным, если он концептуально и методологически проработан и представляет собой целостную систему деятельности с четко определенной целью, логической структурой (объект, субъект, формы, средства, методы, результат) и временем, необходимым для ее осуществления.

Целью наставнической деятельности в системе образования выступает непосредственное воздействие на формирующуюся личность, направленное на ее образование, активную социализацию, продуктивное развитие, социальную адаптацию путем передачи опыта от наставника к наставляемому.

Объектом наставничества является сам процесс передачи опыта, а субъектами — наставники, представители структур, которые организуют наставническую деятельность, и контролирующих организаций, сами наставляемые.

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, предполагающий реализацию в образовательных организациях научно обоснованных и проверенных временем и опытом технологий.

– Принцип системности предполагает разработку и реализацию программы наставничества как необходимого элемента участия во внедрении целевой модели, определенной распоряжением Губернатора Кемеровской области — Кузбасса № 38-рг от 8 апреля 2020 г. с максимальным охватом всех необходимых компонентов.

– Принцип стратегической целостности определяет единую целостную стратегию реализации программы наставничества, обуславливающую основные стратегические направления такой деятельности. Поэтому наставничество является одним из компонентов в реализации национального проекта «Образование».

– Принцип легитимности: деятельность по реализации программы наставничества должна всецело соответствовать законодательству Российской Федерации и нормам международного права, не противоречащим Конституции Российской Федерации.

– Принцип комплексности предполагает согласованность взаимодействия: на профессиональном уровне — педагогов образовательной организации; специалистов НКО и специалистов других организаций, предприятий, участвующих в реализации программы наставничества; на ведомственном уровне — кураторов программы наставничества на региональном и федеральном уровне; на уровне государственных, общественных и международных организаций в части согласованности их действий и единства стратегии реализации программ наставничества.

– Принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, недопущение покушений на тайну личности, какого-либо воздействия или обслеования обманным путем.

– Принцип аксиологичности включает в себя формирование привлекательности законопослушности, уважения к личности, государству и обществу, окружающей среде, с ориентиром на гражданственность, общечеловеческие ценности, которые и должны являться регуляторами поведения.

– Принцип продвижения благополучия и безопасности подростка (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставниче-

ства таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому. Никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы ребенка.

– Принцип личной ответственности предполагает ответственное поведение наставника по отношению к наставляемому и программе, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта.

– Принцип преемственности предполагает учет имеющегося в образовательной организации опыта наставничества и сопровождения учащихся и молодых специалистов.

– Принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности направлен на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для личности собственной траектории развития. Принцип подразумевает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемых с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности. Непременным условием является учет среды, в которой формируется личность ребенка.

– Принцип равенства означает, что программа наставничества не реализуется в вакууме; она реализуется среди людей, имеющих разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

– Принцип многоаспектности предполагает сочетание и чередование различных аспектов деятельности в процессе реализации программы наставничества.

Каждая образовательная организация должна иметь программу наставничества, основанную на принятой концепции. Чтобы построить ее, необходимо определить необходимые условия для эффективного наставничества. Это подразумевает:

- 1) постановку реальных задач и путей их достижения;
- 2) методологическое, информационное и технологическое обеспечение этого процесса;
- 3) взаимную заинтересованность сторон;
- 4) административный контроль процесса наставничества;
- 5) наличие методики оценки результатов;
- 6) обоснованные требования к процессу наставничества, к личности наставника.

1. Планирование программы наставничества

Программа наставничества в ОО должна четко определить:

- цели (например, социализация, поддержка в учебе, руководство в рабочих/профессиональных вопросах), задачи, а также ожидаемые результаты для наставников, наставляемых и образовательных организаций;
- когда и как часто наставники и наставляемые должны встречаться;
- длительность наставнических отношений;
- место проведения встреч;
- заинтересованные стороны в рамках этой программы;
- этапы продвижения программы наставничества (распространение информации о программе, открытые лекции, выступления опытных наставников, кураторов программы наставничества и т. д.);
- сроки и этапы мониторинга и оценки эффективности программы наставничества;
- формы документов (протоколы, памятки и др.);
- иерархическую схему управления программой;
- стратегию развития и дальнейшего обучения наставников и специалистов, задействованных в реализации программы наставничества;
- связи с общественностью и распространение информации о программе наставничества и ее эффективности в профессиональном сообществе.

2. Содержание и последовательность этапов ПН

2.1. Подготовка условий для запуска ПН:

- обеспечение нормативно-правового оформления ПН;
- информирование коллектива и обучающихся о подготовке ПН;
- сбор предварительных запросов обучающихся, педагогов, молодых специалистов;
- формирование команды единомышленников во главе с куратором;
- определение задач, форм наставничества, ожидаемых результатов;
- определение заинтересованных в наставничестве внешних аудиторий в зависимости от выбранной формы наставничества, информирование внешних аудиторий через центральные медиа о возможностях ПН, планируемых результатах и вариантах участия.

2.2. Формирование базы наставляемых:

- информирование родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях ПН;

- организация сбора данных о наставляемых (источник — родители, классные руководители, педагоги-психологи), в том числе сбор запросов наставляемых к ПН;

- включение собранных данных в систему мониторинга и оценки эффективности реализации ПН.

2.3. Формирование базы наставников:

- информирование коллектива, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о внедрении ПН;

- сбор данных о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся;

- взаимодействие с целевыми внешними аудиториями на профильных мероприятиях с целью поиска потенциальных наставников;

- мотивация наставников.

2.4. Отбор и обучение наставников:

- разработка критериев отбора наставников под собранные запросы;

- организация отбора и обучения наставников;

- привлечение психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников;

- поиск ресурсов для организации обучения.

2.5. Формирование наставнических пар/групп:

- разработка инструментов и организация встреч для формирования пар/групп;

- обеспечение психологического сопровождения наставляемых, не сформировавшим пару/группу, продолжение поиска наставника;

- привлечение психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар/групп.

2.6. Организация работы наставнических пар/групп:

- выбор формата взаимодействия для каждой пары/группы;

- анализ сильных/слабых сторон участников для постановки цели и задач на конкретные периоды;

- при необходимости предоставление наставникам методических рекомендаций/материалов по взаимодействию с наставляемым;

- организация сбора обратной связи от наставников, наставляемых и куратора для мониторинга эффективности реализации ПН;

- сбор данных от наставляемых для мониторинга влияния ПН на их показатели;

- разработка системы поощрения наставников;

- трансляция партнерам программы/медиа промежуточных результатов программы для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы.

2.7. Завершение наставничества:

- организация сбора обратной связи наставляемых, проведение рефлексии, подведение итогов мониторинга влияния ПН на наставляемых;
- организация сбора обратной связи от наставляемых, наставников, куратора для мониторинга эффективности реализации ПН;
- реализация системы поощрения наставников;
- организация праздничного события для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших практик;
- формирование долгосрочной базы наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли;
- привлечение сотрудников педагогических вузов, психологов к оценке результатов наставничества;
- приглашение представителей бизнес-сообществ, ОО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие;
- популяризация лучших практик и примеров наставничества через медиа, участников, партнеров.

3. Критерии эффективности ПН

Следует помнить о критериях эффективности при составлении и реализации ПН.

- выполнение условий наставнической деятельности (наличие ПН, документов), развитие методической базы, обеспеченность кадрами — организационные характеристики;
- мотивированность наставников и наставляемых, их включенность в двусторонний процесс наставнических отношений, умение поддерживать отношения до их логического завершения и другие психолого-педагогические характеристики;
- динамика развития наставляемых, партнерское взаимодействие;
- общая оценка ПН: верно ли она реализуется, достигает ли своих целей для участников и общества;

- качество и удовлетворенность ПН у всех субъектов — наставников, обучающихся, педагогов, родителей (законных представителей);
- для ПН более года рекомендуется оценка отношений после шести месяцев и после окончания программы.

4. Критерии оценки наставнических программ:

4.1. Критерии эффективности ПН:

- единая стандартная процедура оценки;
- разработанность форм контроля деятельности наставников;
- научная обоснованность инструментов оценки;
- доступ к необходимым ресурсам (организационным, методическим, информационным и др.);
- документальная оснащенность;
- наличие возможностей для обучения и консультаций;
- формирование процедуры отчетности;
- составление плана мероприятий, регулярные встречи групп наставников для обсуждения возникающих проблем;
- разработанность форм поощрения наставников, наставляемых и их семей;
- анализ деятельности наставников, дошедших до финала отношений с наставляемым и получивших значимые результаты в их развитии.

4.2. В современной международной практике широко используется методика американского профессора Дональда Киркпатрика, который в 1954 году разработал модель оценки эффективности тренинга и процесса обучения. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня свой специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдения и др.). Применение методики дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения.

В своей методике ученый предложил оценивать прогресс по четырем уровням:

- 1) оценка реакции участника (оценка эмоциональной удовлетворенности);
- 2) оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- 3) оценка изменения поведения;
- 4) оценка результатов для организации.

4.3. Оценка реакции участника. Человек учится успешнее и с большей охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Предпо-

лагается, что если обучающийся получает удовольствие от посещения какого-либо учебного занятия, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал.

Чтобы оценить степень удовлетворенности наставляемого от наставничества, используются анкеты. Подростку предлагают заполнить анкету сразу после завершения каждого из этапов взаимодействия с наставником и по окончании наставнических отношений. Обычно вопросы отражают: информированность о наставничестве; время, место и условия проведения; полезность наставничества; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной жизни. Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает куратору: накопить и проанализировать данные о качестве наставничества; выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у наставляемого; влиять на наставничество и улучшать его; оценивать наставника. Необходимо иметь в виду, что анализ наставничества на промежуточном этапе чрезвычайно важен для коррекции неэффективных наставнических отношений.

4.4. Оценка полученных знаний. На этом этапе происходит оценка уровня приобретенных знаний и навыков. Наилучший способ оценки — тесты, применяемые в зависимости от направления поддержки и развития наставляемого. Имеет смысл давать один и тот же тест до начала наставнических отношений и после их завершения.

Это позволит наглядно увидеть успехи подростка.

4.5. Оценка изменения поведения. На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса:

– изменилось ли поведение подростка в процессе наставничества?

Способ оценки результатов зависит от формы измерения. Если речь идет о жизненных навыках, то изменения легко обнаруживаются родителями подростка путем простого наблюдения.

Несколько иной подход применяется, когда речь идет об использовании подростком полученных навыков. Для этого целесообразно использовать опросники или анкеты. Если в оценке участвует сам подросток, его родители и работающие с ним педагоги, это дает возможность получить всестороннюю и многомерную оценку достижений подростка.

4.6. Оценка результатов для организации. Наиболее сложный и трудоемкий этап, подразумевающий измерение охвата обучающихся про-

граммой наставничества, уровня успеваемости каждого наставляемого, динамики поведения и др. Оценка результатов важна для организации с позиций продолжения этой деятельности и определения ее места в процессе образования подростка.

Заповедь Гиппократов «Не навреди!» работает во всех сферах, связанных с изменением поведения и воспитанием подрастающего поколения.

Мониторинг и оценка позволяют отследить негативные проявления и повысить эффективность реализуемой наставнической программы.

**Модель реализации программы наставничества
(форма «студент — студент», «преподаватель — преподаватель»)**

Таблица 1

**Модель реализации программы наставничества
в ГПОУ «Киселевский педагогический колледж»**

Направление	Наименование проекта	Форма наставничества	Наставники	Наставляемые
Социально-психологическое сопровождение студентов	«#МыВместе»	«Студент — студент»	Социальный педагог Педагог-психолог Руководители групп Воспитатель общезнания	Студенты — дети-сироты и дети, оставшихся без попечения родителей Студенты с инвалидностью и ОВЗ Студенты, состоящие на внутриколледжном контроле (группа риска)
Работа с одаренными студентами	«#Профессионал» <i>Модули проекта:</i> «#УчастникЧемпионатаWorldSkills» «#УчастникTpy-a-Skills» «#Исследователь»	«Успешный студент (выпускник) — студент» «Работодатель (стажист) — студент»	Руководитель студенческого научного общества Преподаватель научного студенческого общества	Участники чемпионата WorldSkills по компетенциям Студенты, участвующие в научно-исследовательской деятельности

Направление	Наименование проекта	Форма наставничества	Наставники	Наставляемые
Волонтерская деятельность	«#Волонтеры образования» <i>Модули проекта:</i> «#Урал Каникулы» «#Домашка» «#Узнавайка» «#Цифрапомощь» «#Учусь-ипознаю»	«Студент — студент» «Успешный студент (выпускник) — студент»	Председатель студсовета	Студенты-волонтеры Студенты, входящие в студсовет
Спортивная деятельность	«#ЯСпортсмен»: <i>Модули проекта:</i> «#ЯТурист» «#ЯБаскетболист» «#ЯВолейболист»	«Студент — студент» «Успешный студент (выпускник, мастер спорта) — студент»	Председатель и руководители студенческого спортивного клуба	Студенты, входящие в туристический клуб «Эдельвейс» Студенты спортивного клуба
Работа с молодыми преподавателями и вновь прибывшими	«#ЯПреподаватель»	«Преподаватель – преподаватель»	Руководитель школы молодого преподавателя. Зав. кафедрами	Молодые преподаватели и вновь прибывшие

Модель реализации программы наставничества (форма «учитель — учитель»)

Таблица 2

Модель реализации программы наставничества в МБОУ «СОШ № 55», г. Новокузнецк

Этап	Работа внутри образовательной организации	Работа с внешней средой
<p>Подготовка условий для запуска программы наставничества</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить нормативно-правовое оформление наставнической программы; • информировать коллектив и учащихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы учащихся и педагогов; • сформировать команду и выбрать куратора, отвечающего за реализацию программы • определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; • создать дорожную карту реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, внутренние и внешние 	<ul style="list-style-type: none"> • Определить заинтересованные в наставничестве аудитории • формы наставничества; • информировать аудиторию через целевые медиа • о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия
<p>Формирование базы наставляемых</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Информировать педагогов, учащихся о возможностях и целях программы; • организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, кураторы, педагоги-психологи, классные руководители), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; • включить собранные данные в систему мониторинга влияния программы на наставляемых 	<ul style="list-style-type: none"> • Информировать родителей о возможностях и целях программы

Этап	Работа внутри образовательной организации	Работа с внешней средой
<p>Формирование базы наставников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Информировать коллектив, учащихся и их родителей (законных представителей) о запуске; • собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и учащихся 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; • мотивировать наставников
<p>Отбор и обучение наставников</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать критерии отбора наставников под эти запросы; • организовать отбор и обучение наставников; 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; • найти ресурсы для организации обучения (через НКО, организации, гранты, конкурсы)
<p>Формирование наставнических пар/групп</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар/групп; • обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару/группу, продолжить поиск наставника 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар/групп
	<ul style="list-style-type: none"> • Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары/группы; • проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды времени; • при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации/материалы по взаимодействию с наставляемым(и); • разработать систему поощрений наставников; • организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; • собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на них 	<ul style="list-style-type: none"> • Промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы/медиа для актуализации потенциального вовлечения в будущий цикл программы

Этап	Работа внутри образовательной организации	Работа с внешней средой
Завершение наставничества	<ul style="list-style-type: none"> • Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; • организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; • реализовать систему поощрений наставников; • организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов; • сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; • пригласить представителей образовательных организаций, местного самоуправления, выпускников на итоговое мероприятие; • популяризировать лучшие примеры наставничества через медиа, участников, партнеров

**План мероприятий (дорожная карта)
внедрения методологии (целевой модели) наставничества
в деятельности образовательной организации**

Таблица 1

**Дорожная карта внедрения методологии (целевой модели) наставничества
в деятельности образовательной организации**

Мероприятия	Сроки	Ответственные
1. Информирование педагогического сообщества образовательной организации о реализации программы наставничества		
2. Информирование родительского сообщества о планируемой реализации программы наставничества		
3. Встреча с сообществом выпускников и/или представителями региональных организаций и предприятий с целью информирования (о программе наставничества)		
4. Встреча с обучающимися образовательной организации с целью информирования о реализации программы наставничества		
5. Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы		
6. Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых (обучающиеся/педагоги) от третьих лиц: классный руководитель, психолог, социальный педагог, родители. Сбор согласий на обработку персональных данных от законных представителей несовершеннолетних участников		

Мероприятия	Сроки	Ответственные
7. Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных. Формирование базы наставляемых		
8. Выбор форм наставничества, реализуемых в рамках текущей программы наставничества		
9. Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
10. Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных		
11. Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. Формирование базы наставников		
12. Оценка участников-наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников		
13. Проведение собеседования с наставниками (возможно привлечение психолога)		
14. Поиск экспертов и методических материалов для проведения обучения наставников		
15. Обучение наставников		
16. Организация групповой встречи наставников и наставляемых		
17. Проведение анкетирования на предмет предпочитаемого наставника/наставляемого после завершения групповой встречи		
18. Анализ анкет групповой встречи и формирование пар (групп) наставник — наставляемый		
19. Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп распоряжением руководителя		
20. Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого		

Мероприятия	Сроки	Ответственные
21. Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого		
22. Проведение встречи — планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым		
23. Регулярные встречи наставника и наставляемого		
24. Сбор обратной информации от участников программы наставничества		
25. Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого		
26. Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых		
27. Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества		
28. Приглашение на торжественное мероприятие всех участников программ наставничества, их родных, представителей организаций-партнеров, представителей администрации муниципалитета, представителей других образовательных организаций и некоммерческих организаций		
29. Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждение лучших наставников		

Дорожная карта программы наставничества (форма «учитель — учитель»)

Таблица 1

Дорожная карта программы наставничества Муниципальное бюджетное негиповое общеобразовательное учреждение «Гимназия 44»

Направление деятельности	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
1-й этап (подготовительный) — создание условий для реализации ПН				
Научно-методическое	Разработка комплекса показателей, позволяющих объективно охарактеризовать профессиональную деятельность молодого педагога	Изучение и оценка параметров, характеризующих состояние кадрового потенциала, выявление факторов, влияющих на это состояние	Определение комплекса показателей	Диагностическая карта загруздений педагога
Научно-правовое	1. Изучение целевой модели наставничества и ПН. 2. Разработка мониторинговой карты «Лист достижений молодого специалиста»	1. Изучение нормативно-правовой документации по реализации Целевой модели наставничества и ПН. 2. Создание творческой группы по разработке мониторинговой карты «Лист достижений молодого специалиста»	1. Становление профессиональной культуры молодых педагогов. 2. Использование мониторинговой карты «Лист достижений молодого специалиста» в определении результативности и динамики педагогической деятельности молодых педагогов	1. 100 % молодых специалистов имеют наставников. 2. Абсолютная успеваемость — 100 %, качественная успеваемость — не ниже 60 %

Продолжение таблицы 1

Направление деятельности	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
<p>Организационно-содержательное</p>	<p>1. Проведение методического совета «Организация наставнической деятельности «учитель — учитель»».</p> <p>2. Организация индивидуальной методической помощи педагогам по подготовке и проведению мониторинговых исследований</p>	<p>1. Участие в работе ВКС, ПДС по данным проблемам</p> <p>2. Подготовка участников профессиональных конкурсов, научно-практических конференций, семинаров, педагогических чтений</p> <p>3. Обучение на курсах повышения квалификации по соответствующей тематике</p>	<p>Повышение профессиональной компетентности молодых педагогов, их самооценки</p>	<p>Критерии и показатели рейтинга профессиональной деятельности молодых педагогов</p>

Направление деятельности	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
<p>2-й этап (организационный) — разработка основных направлений работы с молодыми специалистами</p> <p>Совершенствование педагогической деятельности</p>	<p>1. Поиск способов деятельности по обеспечению успешности наставнической деятельности</p>	<p>1. Обогащение деятельности педагогов собственными творческими разработками. 2. Разработка основных направлений работы с молодым специалистом</p>	<p>1. Совершенствование профессиональной (исследовательской) культуры молодых педагогов. 2. Выявление сильных и слабых сторон деятельности молодого специалиста</p>	<p>1. Количество публикаций наставников (1 и более в год). 2. Количество методических разработок молодых специалистов (1 и более в год) 3. Создание молодыми специалистами собственных электронных образовательных ресурсов по предметам и ВУД (не менее 2 в год) 4. Создание молодыми специалистами дидактических материалов (не менее 2 в год)</p>

Направление деятельности	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
	<p>2. Планирование деятельности по искоренению выявленных недостатков в работе.</p> <p>3. Прогнозирование дальнейшей деятельности молодого педагога по повышению профессионального мастерства</p>	<p>1. Индивидуальная консалтинговая помощь наставника молодому педагогу.</p> <p>2. Введение мониторинга профессионального становления педагогов в условиях реализации ПН</p>	<p>1. Повышение качества образования в Учреждении.</p> <p>2. Повышение профессиональных компетенций молодых педагогов</p>	<p>Участие молодых специалистов в одном из инновационных проектов Организации</p>
3-й этап (практический) — реализация основных положений ПН				
<p>Разработка концептуальных основ кадровой политики Учреждения</p>	<p>1. Расстановка кадров в соответствии с их профессиональными компетенциями</p> <p>2. Стимулирование труда педагога</p>	<p>1. Теоретическое освоение передового педагогического опыта и проецирование его на свою педагогическую практику</p> <p>2. Обмен опытом работы по формированию исследовательской культуры педагога в условиях учреждения.</p> <p>3. Обобщение опыта наставнической деятельности в учреждении</p>	<p>Создание общего рейтинга профессионального роста молодых педагогов</p>	<p>Участие в семинарах, НПК различного уровня (1 и более в год)</p>

Направленность деятельности	Тьюторское сопровождение инноваций	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
	Совершенствование педагогического мастерства учителей для получения наилучших результатов в педагогической и образовательной деятельности	Апробация и внедрение современных образовательных технологий, отдельных методов и приемов	Организация, проведение и участие в семинарах, научно-практических конференциях, конкурсах профессионального мастерства, мастер-классах, выставках, сетевых проектах	1. Презентация инновационных направлений работы учителей (1 раз в год). 2. Обмен практическим опытом в рамках сетевого взаимодействия педагогов (участие в ВКС не менее 2 раз в год)	
4-й этап (обобщающий) — выявление динамики процессов профессионального становления молодых педагогов					
Аналитическое	Анализ результатов образовательной, методической, проектно-исследовательской, инновационной деятельности	1. Изучение профессионального становления педагогов, профессиональных потребностей педагогических кадров. 2. Выявление типичных затруднений, проблем, которые в последствии должны быть учтены в содержании методической работы	Составление плана корректирующих и предупредительных действий	Мониторинг по выявлению, анализу и оценке результатов педагогической деятельности (2 раза в год)	

Направление деятельности	Задачи организации	Задачи ПН по развитию профессиональной компетентности	Ожидаемые результаты	Индикаторы
Подведение итогов работы по реализации ПН и анализ результатов деятельности молодого специалиста	Обобщение положительного опыта в реализации ПН	Формирование компетентности педагога, владеющего когнитивными, креативными, методологическими и рефлексивными качествами	1. Обогащение педагогической деятельности собственными творческими разработками. 2. Реализация участниками ПН своих возможностей, признание собственной компетентности, достижение высоких результатов деятельности	1. Рост рейтинга учителей среди участников образовательных отношений. 2. Присвоение квалификационной категории молодому педагогу (не менее 50 %)

**Дорожная карта программы наставничества
школ с низкими образовательными результатами
(форма «учитель — учитель»)**

Таблица 2

**Дорожная карта программы наставничества МБОУ ДПО «Научно-методический центр»
Программа наставничества для школ с низкими образовательными результатами, г. Ленинск Кузнецкий**

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Этап 1. Подготовительный				
Подготовка условий для запуска программы наставничества				
Реализация мероприятий программ наставничества в ШНОР	Установочное совещание управления образования и муниципальной методической службы	Август	Руководитель муниципального наставнического центра (МНЦ)	Определена цель и результаты муниципальной программы наставничества ШНОР
Создание рубрики «Наставничество» на сайте управления образования	Страница сайта	Сентябрь	Руководитель МНЦ	Оформлена рубрика «Наставничество» на сайте управления образования с целью популяризации наставничества и информирования о ходе реализации программы
Подготовка информационных материалов для размещения в СМИ	Публикация	Сентябрь, далее — по мере необходимости	Руководитель МНЦ	Подготовлены информационные материалы для размещения в СМИ с целью популяризации наставничества среди образовательных и общественных сообществ

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Методические рекомендации по мотивации и поощрению наставников	Проектирование	Октябрь	Руководитель МНЦ	Спроектированы и оформлены методические рекомендации по мотивации и поощрению наставников с целью координации деятельности по реализации программ наставничества школ с низкими результатами обучения и программ МНЦ
Цель, задачи, направления работы школьных кураторов	Консультация для школьных кураторов	По мере необходимости	Руководитель МНЦ	Скорректированы цель, задачи, направления работы школьных кураторов по реализации программ наставничества ШНОР
Реализация школьных программ перевода ШНОР в эффективный режим функционирования	Мониторинг	Сентябрь	Руководитель МНЦ	Сделаны выводы по итогам анализа реализации школьных программ перевода ШНОР в эффективный режим функционирования
Способы взаимодействия персональных кураторов школ со школьными кураторами ШНОР	Переговорная площадка	Сентябрь	Руководитель МНЦ	Определены способы взаимодействия персональных кураторов школ со школьными кураторами ШНОР
Этап 2. Основной				
2.1. Формирование базы наставляемых				
Запросы педагогов ШНОР	Проектировочная карта	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Определен перечень профессиональных затруднений педагогов ШНОР
Анализ результатов городского тестирования педагогов ШНОР	Мониторинг	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Определен список педагогов ШНОР с низкими профессиональными компетенциями

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Создание файла базы данных наставляемых из ШНОР	Файл	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Сформирована база наставляемых в соответствии с картой запросов, которая на следующем этапе поможет сориентироваться при подборе наставников для конкретных педагогов ШНОР
Выявление возможностей потенциальных наставников в ШНОР	Мониторинг	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Определен список потенциальных наставников в ШНОР
2.2. Формирование базы наставников				
Выявление предварительных запросов от потенциальных наставляемых	Пополнение базы данных	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Определен перечень запросов о помощи в решении конкретных профессиональных затруднений педагогов ШНОР
Создание файла базы данных наставников из школ с высокими образовательными результатами	Файл	Сентябрь — октябрь	Руководитель МНЦ	Сформирована база наставников, которые потенциально могут участвовать текущей программе наставничества
Внесение в базу данных наставников информации о педагогах, прошедших сертификацию	Пополнение базы данных	Октябрь	Руководитель МНЦ	Сформирована база наставников, которые потенциально могут участвовать текущей программе наставничества
Моя любимая учебная тема	Письменный опрос наставников	Октябрь	Руководитель МНЦ	Определен перечень учебных тем, по которым конкретный педагог может быть наставником

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Отбор наставников по конкретным предметам с учетом загрузки педагогов ШНОР	Анализ базы данных наставников	Октябрь	Руководитель МНЦ	Составлен предварительный список наставников по конкретным предметам с учетом загрузки педагогов ШНОР
2.3. Отбор и обучение наставников				
Разработка методических материалов для наставников, школьных кураторов ШНОР по организации наставничества	Проектировочный семинар	Сентябрь – октябрь	Руководитель МНЦ	Спроектированы методические материалы для использования наставниками и школьными кураторами в работе с наставляемыми
Будем знакомы (неформальное общение наставников)	Гостиная	Октябрь	Руководитель МНЦ	Организованы сообщества для наставников по профессиональным интересам
Изучение потребностей учителей из базы наставников в обучении по программам повышения квалификации	Анкетирование	Октябрь	Руководитель МНЦ	Сформирована база готовых к работе наставников, подходящая для конкретной программы и запросов наставляемых конкретной образовательной организации
Информирование об условиях и содержании обучения учителей из базы наставников по программам повышения квалификации по направлению «Наставничество»	Информационное совещание	По мере необходимости	Руководитель МНЦ	Наставники проинформированы о возможностях повышения квалификации

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Формы наставничества	Деловая игра	Ноябрь	Руководитель МНЦ	Наставниками получен опыт использования различных форм работы с наставляемыми
Лэпбук как средство планирования работы наставника	Практико-ориентированный семинар	Декабрь	Руководитель МНЦ	Наставниками получен опыт использования лэпбука как средства планирования работы педагога и формы работы с наставляемыми
2.4. Формирование наставнических групп				
День открытых дверей	Квест	Ноябрь	Руководитель МНЦ	Общая встреча с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых
Создание пар «наставник — группа наставляемых»	Управленческое решение	Ноябрь	Руководитель МНЦ	Сформированы наставнические пары, готовые продолжить работу в рамках программы наставничества
Банк данных сложившихся пар	Файл	Ноябрь	Руководитель МНЦ	Сформирован банк данных пар, готовых продолжить работу в рамках программы наставничества
2.5. Организация хода наставнической программы				
Возможности и ожидания	Круглый стол	Ноябрь	Руководитель МНЦ, куратор, наставник, наставляемые	Проведена встреча: куратор –наставник — наставляемые

Продолжение таблицы 2

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Лучшие школьные образовательные практики в ШНОР	Обобщение опыта	Ноябрь, далее — по мере поступления новой информации	Руководитель МНЦ	Педагогами ШНОР представлены лучшие школьные образовательные практики
Лучшие практики (видеоуроки)	База видеоуроков	Ноябрь, далее — по мере поступления новой информации	Руководитель МНЦ, кураторы школ, школьные кураторы	Сформирована база видеоуроков
Использование современных образовательных технологий на различных учебных предметах	Стажировка в ШНОР	Весь период действия программы	Руководитель МНЦ	Наставляемыми внутри своих ШНОР получено представление об эффективном использовании современных образовательных технологий
Фотоотчет на персональных Интернет-страницах наставников	Отчет	По мере проведения работы	Руководитель МНЦ, наставники	На персональных интернет-страницах наставников размещены информационные сообщения о работе в ходе программы наставничества, иллюстрированные фотографиями
Мои профессиональные достижения	Дневник успеха наставляемого	По мере проведения работы	Руководитель МНЦ, наставляемые	Наставляемыми проанализирована и зафиксирована информация о своих профессиональных успехах, достигнутых благодаря участию в программе наставничества

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Подготовка материалов для рубрики «Наставничество» на сайте управления образования	Информационные материалы	По мере поступления информации	Руководитель МНЦ	Пополнение специальной рубрики «Наставничество» на сайте управления образования с целью популяризации наставничества и информирования о ходе реализации программы
Повышение качества образования в ШНОР	Семинар-совещание	Январь	Руководитель МНЦ	Обобщение промежуточного опыта реализации школьных программ наставничества ШНОР и коррекция этих программ с учетом типологии причин низких образовательных результатов и достигнутых результатов реализации школьных программ наставничества ШНОР
Поддержка работы наставнических пар	План работы	Ноябрь — май	Руководитель МНЦ	Скоординирован план работы наставнических пар
Этап 3. Заключительный этап программы наставничества				
Удовлетворенность результатами программы наставничества	Мониторинг	Май	Руководитель МНЦ	Сделаны выводы по итогам анализа данных об уровне удовлетворенности результатами программы наставничества
Уровень сформированности предметных и методических компетенций учителей ШНОР	Мониторинг	Май	Руководитель МНЦ	Сделаны выводы по итогам анализа уровня сформированности предметных и методических компетенций учителей ШНОР

Название мероприятия	Форма проведения	Сроки проведения	Ответственный	Результат
Лучшие практики наставничества	Фестиваль	Май	Руководитель МНЦ	Обобщен опыт реализации программы наставничества
Лучшие наставнические практики	Сборник статей	Май	Руководитель МНЦ	Выпущен сборник статей, описывающих лучшие наставнические практики
Фотосессия «Наши наставники»		Май	Руководитель МНЦ	Оформлена доска почета
Ход выполнения программы наставничества	Отчет начальнику управления образования; Совету управления образованием	По мере необходимости	Руководитель МНЦ	Проанализирован ход реализации программы
Подготовка материалов для рубрики «Наставничество» на сайте управления образования	Информационные материалы	Июнь	Руководитель МНЦ	Пополнение специальной рубрики «Наставничество» на сайте управления образования с целью популяризации наставничества и информирования о ходе реализации программы

**Дорожная карта программы наставничества
(форма «студент — студент», форма «успешный студент (выпускник) — студент»,
форма «работодатель — студент»)**

Таблица 3

**Дорожная карта внедрения целевой модели наставничества
в ГПОУ «Киселевский педагогический колледж»**

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества		
Определение куратора проекта (творческой группы) в ГПОУ «Киселевский педагогический колледж»	Август	Администрация
Встреча с представителями управления образования, школами с целью информирования о реализации программы наставничества в рамках круглого стола «Реализация опережающей подготовки педагогических кадров совместно с образовательными учреждениями г. Киселевска, г. Прокопьевска и Прокопьевского района» (в период VIII Национального чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) по компетенции «Физическая культура, спорт и фитнес» на площадке ГПОУ «Киселевский педагогический колледж»	Сентябрь	Администрация
Обучение куратора проекта на курсах повышения квалификации в ГБУ ДПО «КРИПО» по теме «Организация наставничества в образовательной организации»	Сентябрь	Куратор проекта
Разработка программы наставничества в ГПОУ «Киселевский педагогический колледж» и нормативной документации куратором проекта и творческой группой	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Проведение педагогического совета на тему: «Научно-методическое и организационное сопровождение внедрения целевой модели наставничества в ПОУ»	Октябрь	Куратор проекта, творческая группа

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Информирование родительского сообщества о планируемой реализации программы наставничества	Октябрь	Куратор проекта, Руководители групп
Встреча с обучающимися образовательной организации с целью информирования о реализации программы наставничества	Октябрь	Куратор проекта
Этап 2. Формирование базы наставляемых		
Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, Руководители групп
Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых (обучающиеся/ педагог) от третьих лиц: классный руководитель, психолог, социальный педагог, родители. Сбор согласий на обработку персональных данных от законных представителей несовершеннолетних участников	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта
Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных. Формирование базы наставляемых	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта
Выбор форм наставничества, реализуемых в рамках текущей программы наставничества	Октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Оценка участников — наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников	Октябрь	Куратор проекта
Этап 3. Формирование базы наставников		
Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. Формирование базы наставников	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, творческая группа

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Оценка участников — наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Проведение собеседования с наставниками (возможно привлечение психолога)	Сентябрь — октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Этап 4. Отбор и обучение наставников		
Разработка программы тренинга «#Янаставник»	Октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Проведение для наставников тренинга «#Янаставник»	Октябрь	Куратор проекта, творческая группа
Этап 5. Формирование пар «наставник — обучаемый (наставляемый)», групп «наставник — наставляемые»		
Организация групповой встречи наставников и наставляемых	Октябрь	Куратор проекта
Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп распоряжением руководителя	Октябрь	Куратор проекта
Разработка плана работы наставника с наставляемыми	Октябрь	Куратор проекта
Этап 6. Организация хода реализации программы наставничества		
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#МыВместе»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#Профессионал» модуль «#Участник ЧемпионатаWorldSkills»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#Профессионал» модуль «Участник Try-a-Skills»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#Профессионал» модуль «#Исследователь»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «Волонтеры образования» модуль «#Учусьипознаю»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «Волонтеры образования» модуль «#Ура! Каникулы»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «Волонтеры образования» модуль «#Домашка»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «Волонтеры образования» модуль «#Узнавайка»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «Волонтеры образования» модуль «#Цифрапомощь»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#ЯСпортсмен» модуль «#Турист»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#ЯСпортсмен» модуль «#ЯБаскетболист»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления

Мероприятия	Сроки	Ответственные
Реализация мероприятий в рамках плана работы наставника с наставляемыми по направлению «#ЯСпортсмен» модуль «#ЯВолейболист»	Ноябрь — март	Куратор проекта, наставник направления
Этап 7. Завершение программы наставничества в колледже		
Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе наставничества	Апрель	Куратор проекта, наставник направления
Приглашение на торжественное мероприятие всех участников программ наставничества, администрации колледжа, педагогический коллектив, представителей других образовательных организаций	Апрель	Куратор проекта, творческая группа
Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждение лучших наставников и наставляемых	Апрель	Куратор проекта, творческая группа

Календарный план работы (форма «ученик — ученик»)

Для реализации дорожной карты составляется ежегодный календарный план работы

Таблица 1

Календарный план работы. Программа наставничества «Рука помощи» на 2020/21 учебный год Управление образования администрации Осинниковского городского округа МБОУ «Основная общеобразовательная школа № 3 им. П. И. Ефимова»

Мероприятие	Тема встречи	Количество часов	Сроки	Ответственный
Анализ потребностей в развитии наставляемого (разработка анкеты, анкетирование, обработка результатов / устный опрос и др.)	Проект «Рука помощи»: хорошо или плохо?	1	Сентябрь 2020	Куратор, наставник, педагог дополнительного образования
	«Хочу, могу, надо» (психологическое обследование наставляемого и/или семьи СОП)	1		Педагог-психолог
	«4П: понимать, принимать, помогать, поощрять»	1		Социальный педагог
	Асоциальное поведение: мое или нет?	1		Социальный педагог

Мероприятие	Тема встречи	Количество часов	Сроки	Ответственный
Организация и проведение встреч с наставником и педагогом-психологом	«Ты такой, какой есть я!» (тренинг на сплочение)	1	Октябрь — ноябрь 2020	Педагог-психолог, наставник
	«Как стать несчастным без посторонней помощи» — зеркальность в моей жизни	1		
	Ты мне нравишься...	1		
	Отцы и дети, или Как договориться с родителями (делимся опытом)	1		
Определение способов развития наставляемого (повышение мотивации к учению, внутреннее обучение в ОО, УДО и др.). Встречи с педагогом дополнительного образования	Как справиться с ленью, когда надо учиться	1	Декабрь 2020 — январь 2021	Педагог дополнительного образования, наставник
	Снова хочу, могу, надо! Учимся учиться...	1		
	Мы — одна команда!	1		
	Я и мои способности	1		
Организация личностного развития наставляемого	Как стать лидером?	1	Декабрь 2020 — январь 2021	Куратор, социальный педагог, наставник, педагог-психолог, педагог-организатор
	«Деньги любят счет» (квест-игра в рамках программы внеурочной деятельности «Финансовая грамотность»)	1		
	«Я — оратор? Я — оратор!» (тренинг)	1		отделения по профилактике правонарушений среди несовершеннолетних

Мероприятие	Тема встречи	Количество часов	Сроки	Ответственный
Формирование понимания эффективного поведения при возникновении конфликтных ситуаций в ОО или классе	Мой Demoday — шанс на успех!	1	Февраль 2021	Наставник, социальный педагог, педагог-психолог
	Проблемы живут в нас! (анкетирование)	1		
	Олимпиады??? Наша высота!	1		
	Социальные сети — яблоко раздора или благо?	1		
	Буллинг — кибербуллинг: как его избежать?	1		
Организация и проведение встреч с наставником и родителями по промежуточным итогам прохождения программы наставничества	Конфликтные ситуации: как не довести до точки кипения?	1	Февраль 2021	Наставник, социальный педагог, педагог-психолог
	Разбитое сердце — не повод мстить!	1		
	«Белая ворона» — минус или плюс?	1		
	Компромисс — что это такое? В чем мне повезло?	1	Март 2021	Наставник, педагог-психолог социальный педагог

Окончание таблицы 1

Мероприятие	Тема встречи	Количество часов	Сроки	Ответственный
Организация вхождения в ученический коллектив в новой роли	«Когда я был маленьким, или Разговор по душам» (встреча с родителями и психологом)	1	Апрель — май 2021	Наставник, педагог дополнительного образования
	Я никогда не...	1		
	«Мое второе Я!» (кинотренинг)	1		
	Первые шаги к успеху! (совместное коллективное дело)	1		
	Делай как мы, делай лучше нас!	1		
	Не ошибись с выбором...	1		
	Почетное звание — капитан	1		
Оценка уровня удовлетворенности наставника и наставляемого работой школы наставника. Анализ деятельности работы школы наставника в рамках реализации программы наставничества по форме «ученик — ученик»	Расскажи обо мне (завершающий тренинг) Мои планы на будущее	1	Май 2020	Куратор, наставник, педагог-психолог, социальный педагог

Календарный план работы (форма «учитель — учитель»)

Таблица 2

Годовой календарный план реализации программы наставничества Муниципальное бюджетное негиповое общеобразовательное учреждение «Гимназия 44»

Сроки	Содержание деятельности	Результат
Август	Собеседование с молодыми специалистами	Знакомство с режимом работы организации
Сентябрь	Разработка и утверждение плана работы с молодыми специалистами	Реализация плана работы
	Организационные мероприятия: • знакомство с традициями организации; • выбор и назначение наставников	Организация наставнической деятельности
	Инструктаж о ведении школьной документации (заполнение, ведение и проверка электронного журнала, журналов внеурочной деятельности, тетрадей, дневников учащихся)	Знакомство с документацией
	Практикум по разработке рабочих программ по предмету, составлению календарно-тематического планирования	Разработка рабочих программ и календарно-тематического планирования (КТП)
Посещение уроков с целью оказания методической помощи молодым специалистам		Анализ уроков. Выявление сильных и слабых сторон
Составление индивидуальной дорожной карты профессионального становления молодого специалиста на очередной этап (в зависимости от года работы и личных достижений/загруздений)		Индивидуальная дорожная карта профессионального становления молодого специалиста
Изучение локальных нормативных актов учреждения		Самостоятельная работа молодого специалиста с документацией

Сроки	Содержание деятельности	Результат
Октябрь	Практикумы по темам «Разработка поурочных планов»	Планы-конспекты уроков в соответствие с КТП. Составление технологической карты урока Работа молодого специалиста над темой по самообразованию Микроплан по решению индивидуальных проблем молодого специалиста Создание собственных электронных образовательных ресурсов (ЭОР) для уроков и ВУД Изучение положения о портфолио учителя Результаты психологического тестирования Создание собственной методической копилки молодого учителя и использование новых знаний в практической деятельности Полнение методической копилки молодого учителя и использование новых знаний в практической деятельности Анализ уроков
	Изучение методических разработок «Конструирование современного урока» (технологическая карта для конструирования урока)	
	Выбор молодым специалистом темы по самообразованию	
	Круглый стол «Современные аспекты деятельности молодого педагога в условиях реализации ФГОС: проблемы и пути решения»	
	Семинар-презентация «Использование ИКТ-технологий в работе учителя»	
	Презентация «Портфолио учителя»	
	Диагностика личностных качеств учителя	
Ноябрь	Лекция «Методы изучения личности ученика и классного коллектива»	Создание собственной методической копилки молодого учителя и использование новых знаний в практической деятельности
	Изучение методических разработок «Анализ внеклассного мероприятия», «Методика проведения родительского собрания», «Тематика родительских собраний»	
	Изучение памяток «Типы уроков. Формы уроков», «Формы контроля и оценки результатов»	
	Посещение уроков учителей-наставников	

Сроки	Содержание деятельности	Результат
Декабрь	Изучение памяток «Самоанализ урока», «Виды самоанализа»	Полнение методической копилки молодого учителя и использование новых знаний в практической деятельности
	Практикум «Факторы, влияющие на качество преподавания предмета»	
	Диагностика профессиональных качеств учителя	
Февраль	Круглый стол «Текущие проблемы работы молодых специалистов»	Выявление затруднений. Составление плана корректирующих действий
	Лекция-презентация «Современные образовательные технологии, их использование в учебной и внеурочной деятельности»	Создание собственной методической копилки «ЦОР и ЭОР в преподавании предмета»
Март	Практикум «Здоровьесберегающий подход к уроку как фактор развития успешности ученика»	Анализ урока с позиции здоровьесбережения
	Психологический тренинг «Учусь строить отношения»	Анализ педагогических ситуаций
	Практикум «Выбор методов и средств обучения при организации разных видов урока»	Полнение методической копилки молодого учителя и использование новых знаний в практической деятельности
	Творческая мастерская «Оригинальное начало урока»	Анализ уроков
	Практикум «Организация дифференцированного подхода к учащимся»	
	Мозговой штурм «Организация исследовательской деятельности учащихся — требование времени и ФГОС»	
	Посещение уроков учителей-наставников	

Окончание таблицы 1

Сроки	Содержание деятельности	Результат
Апрель	Неделя молодого специалиста: открытые уроки; выступления-презентации по темам самообразования	Выступление по теме самообразования, открытые уроки, анализ и самоанализ уроков.
Май	Конкурс «Надежда гимназии» Круглый стол «Компетенции и компетентность»	Выполнение конкурсных заданий Самоанализ педагогической деятельности молодого специалиста
	Выставка портфолио молодых учителей	Составление рейтинга достижений молодых специалистов
	Анкетирование «Выявление профессиональных затруднений, определение степени комфортности учителя в коллективе»	Составление плана корректирующих действий на следующий учебный год
	Сбор и анализ полученных в ходе наставнической деятельности данных. Подведение итогов наставнической деятельности	Отчеты наставников о работе с молодыми педагогами
	Обобщение опыта работы наставнической деятельности	Подготовка публикаций в педагогических изданиях

Федеральные показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества

Таблица 1

Федеральные показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования в Кемеровской области — Кузбассе

Наименование показателя	2020 г.	2024 г.
Доля детей в возрасте от 10 до 19 лет от общего количества детей, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, %	10	70
Доля детей и подростков в возрасте от 15 до 19 лет от общего количества детей, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества в роли наставника, %	2	10
Доля учителей — молодых специалистов, проживающих в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества в роли наставляемого, %	10	70
Доля предприятий (организаций) от общего количества предприятий, осуществляющих деятельность в субъекте Российской Федерации, вошедших в программы наставничества, предоставив своих наставников, %	2	30
Уровень удовлетворенности наставляемых участием в программах наставничества, %	50	85
Уровень удовлетворенности наставников участием в программах наставничества, %	50	85

**Примерное положение
о муниципальном наставническом центре
по внедрению целевой модели наставничества обучающихся
для организаций, осуществляющих образовательную
деятельность по общеобразовательным
и дополнительным общеобразовательным программам**

1. Назначение

Настоящее Положение устанавливает цели, задачи, функции и взаимодействия Муниципального наставнического центра (далее — МНЦ).

2. Нормативные ссылки

Настоящее Положение разработано в соответствии:

- с Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;
- Паспортом национального проекта «Образование», утвержденным президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16);
- Распоряжением Губернатора Кузбасса от 08.04.2020 № 38-рг;
- Приказом Министерства образования и науки Кемеровской области — Кузбасса № 782 от 17.04.2020 г.

3. Общие положения

3.1. Руководитель МНЦ назначается приказом руководителя муниципального органа управлением образованием.

3.2. Руководство МНЦ осуществляет руководитель МНЦ.

3.3. Координацию деятельности МНЦ, созданных в муниципальных образованиях Кузбасса, осуществляет РЦН.

4. Цель и основные задачи Центра

4.1. Целью деятельности МНЦ является организационное, методическое и аналитическое сопровождение и мониторинг программ наставничества в рамках внедрения целевой модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по обще-

образовательным, дополнительным общеобразовательным программам (далее — **целевая модель наставничества**) в соответствии с приказом Министерства образования и науки Кузбасса от 17.04.2020 № 782.

4.2. Задачами МНЦ являются:

– согласование дорожных карт внедрения целевой модели наставничества, разработанных образовательными организациями (далее — ОО), осуществляющими внедрение целевой модели наставничества и расположенными на территории муниципального образования;

– мониторинг реализации мероприятий по внедрению целевой модели наставничества в ОО расположенных на территории муниципального образования;

– содействие распространению и внедрению лучших наставнических практик для обучающихся, педагогов и молодых специалистов муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования;

– разработка предложений по совершенствованию системы наставничества в муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования;

– содействие привлечению к реализации наставнических программ предприятий, организаций, юридических и физических лиц, НКО;

– организация мониторинга реализации программ наставничества в муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования;

– обеспечение реализации мер по дополнительному профессиональному образованию наставников и кураторов в различных формах, в том числе с применением дистанционных образовательных технологий.

5. Направления деятельности и функции Центра

5.1. Для решения своих основных задач МНЦ реализует следующие направления деятельности:

- научно-методическое;
- организационное.

5.2. В рамках научно-методического направления МНЦ осуществляет следующие функции:

– научно-методическое сопровождение деятельности муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования, по внедрению целевой модели наставничества;

- экспертиза программной документации, методических материалов и оценочных средств, разработанных в рамках реализации целевой модели наставничества ОО, расположенных на территории муниципального образования;

- анализ и распространение передового опыта муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования.

5.3. В рамках организационного направления МНЦ осуществляет следующие функции:

- организационное сопровождение деятельности муниципальных ОО, расположенных на территории муниципального образования, по реализации системы наставничества;

- проведение обучения кураторов и наставников;

- организация проведения конкурсов профессионального мастерства, среди наставников и кураторов.

6. Взаимодействие Центра

6.1. МНЦ в своей деятельности взаимодействует с муниципальными ОО, расположенными на территории муниципального образования, РЦН, МОиН, иными организациями, участвующими в реализации целевой модели наставничества.

Учебное издание

Волчек В. А., Шмакова Л. Е., Стальмакова Т. А.

**РЕАЛИЗАЦИЯ
ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
КУЗБАССА**

Методическое пособие

Редактор *М. П. Олейникова*

Верстка: *Е. В. Зейц*

Печать: *А. В. Богданов*

Подписано в печать 13.09.2021
Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная
Гарнитура Minion Pro. Печать офсетная
Усл. печ. л. 6,14. Тираж 300 экз. Заказ № 583

Отпечатано в типографии ГБУ ДПО «КРИПО»
650070, г. Кемерово, ул. Тухачевского, 38а