

Департамент физической культуры, спорта и дополнительного образования
Тюменской области
Государственное автономное учреждение дополнительного образования
Тюменской области
ДВОРЕЦ ТВОРЧЕСТВА И СПОРТА «ПИОНЕР»

Развитие системы наставничества в деятельности организаций дополнительного образования детей

**Методическое пособие
для учреждений дополнительного образования**

**Тюмень
2021**

УДК 37.06
ББК 74.200.58

Авторы-составители:

Баянова О.В., кандидат биологических наук, старший методист сектора развития образовательных программ управления развитием региональной системы дополнительного образования ГАУ ДО ТО «ДТиС «Пионер»;

Огороднова О.В., кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой психологии и педагогики детства Института психологии и педагогики ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет».

**Развитие системы наставничества в деятельности организаций
дополнительного образования детей.**

**Методическое пособие для учреждений дополнительного образования. -
Тюмень: ТОГИРРО, 2021. – 68 с.**

ISBN 978-5-89967-533-1

Информационно-методический сборник выпущен с целью содействия развитию наставничества в организациях дополнительного образования. Подготовлен на основе современных законодательных и нормативно-правовых документов сферы образования с целью оказания методической помощи по организации и оптимизации внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях Тюменской области.

Сборник адресован руководителям, педагогам дополнительного образования, педагогам-организаторам и методистам организаций, реализующих программы наставничества в рамках федеральных проектов «Успех каждого ребенка» и «Социальная активность».

© ГАУ ДО ТО «Дворец творчества и спорта «Пионер», 2021

Методическое пособие
«Развитие системы наставничества
в деятельности организаций
дополнительного образования детей»

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. Словарь терминов..... | 4 |
| 2. Обоснование..... | 5 |
| 3. Организация программы наставничества в образовательной организации дополнительного образования детей..... | 7 |
| 4. Участники наставничества..... | 8 |
| 5. Модели реализации наставничества в дополнительном образовании..... | 11 |
| 6. Типы наставничества..... | 17 |
| 7. Алгоритм составления программы наставничества..... | 21 |
| 8. Реализация и организация программы наставничества..... | 22 |
| 9. Этапы реализации программы наставничества в образовательной организации..... | 24 |
| 10. Формы коммуникации наставника..... | 40 |
| Литература..... | 48 |
| Приложение 1..... | 50 |
| Приложение 2..... | 64 |

1. Словарь терминов

Наставничество – это универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве. Наставничество реализует потребность образовательной системы переходить от модели трансляции знаний к модели формирования метакомпетенций наставляемого.

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

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

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

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

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

Типы наставничества (взрослый – ребёнок): наставничество для детей, находящихся в социально-опасном положении (наставник – ребенок группы «СОП»); наставничество для одаренных детей (наставник – одаренный ребенок); наставничество в волонтерских проектах (наставник – волонтер); наставничество в проектных командах (наставник – проектная команда или группа); наставничество в профориентационной работе (наставник – представитель организации реального сектора экономики); наставничество для детей с ограниченными возможностями здоровья (наставник – ребёнок с ОВЗ).

Виды наставничества – в зависимости от набора выполняемых функций, задач и способов коммуникации могут быть выделены следующие виды наставничества: менторство, тьюторство, коучинг, методическое сопровождение и другие.

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

Индивидуальный образовательный маршрут – это персонифицированная учебная программа для обучающегося, составленная на основе запросов и потребностей обучающегося на обозначенный промежуток времени.

Профессиональная ориентация – система последовательных, научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение профессионального самоопределения и построения индивидуальной образовательной и трудовой траектории человека в соответствии с его индивидуальными особенностями и потребностями развития экономики.

Профессиональное самоопределение – процесс формирования личностью своего отношения к профессиональной деятельности и способ ее реализации через согласование личностных и социально-профессиональных потребностей. Профессиональное самоопределение является частью жизненного самоопределения, то есть вхождения в ту или иную социальную и профессиональную группу, выбора образа жизни, профессии.

Благодарный выпускник – выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами, участвует в программе наставничества (делится опытом, мотивирует обучающихся и педагогов, инициирует проведение социально значимых и конкурсных мероприятий, организует стажировки и т. д.).

Сообщество образовательной организации – участники образовательного процесса (сотрудники, обучающиеся, их родители, выпускники) образовательной организации и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в ее развитие и совместно действуют ради этой цели.

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

2. Обоснование

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

Система наставничества может стать инструментом повышения качества образования, механизмом создания эффективных социальных лифтов.

В соответствии с целевыми показателями федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Молодые профессионалы» Национального проекта «Образование» к концу 2024 года не менее 70 % обучающихся общеобразовательных организаций, не менее 70 % обучающихся образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, а также не менее 70 % обучающихся организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам среднего про-

фессионального образования, должны быть вовлечены в различные формы наставничества.

Нормативно-правовое обоснование:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020);

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ;

3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»;

6. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»;

7. Письмо Минпросвещения России от 04.08.2020 № ДГ-1249/06 «О внедрении примерной программы воспитания»;

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.12.2018 № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года».

Концептуальное обоснование

Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках реализации которого к 2024 г. не менее 70 % обучающихся и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества.

Дополнительное образование является конструктивной площадкой для внедрения системы наставничества, так как оно не регламентируется стандартами, опирается преимущественно на социальный заказ детей, родителей, других социальных институтов, ориентируется на создание мотивирующего пространства для ребенка.

Министерство просвещения Российской Федерации, АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства» в 2019 году под общим научным руководством доктора психологических наук Н.Ю. Синягиной разработали Целевую модель «Методология (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».

Целевая модель разработана в целях достижения результатов федеральных проектов «Современная школа», «Молодые профессионалы и «Успех каждого ребёнка» национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием программ наставничества в субъектах Российской Федерации для организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Целью внедрения целевой модели наставничества является 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, проживающих на территории Российской Федерации.

Целевая модель наставничества становится неотъемлемым компонентом современной системы образования. Реализация целевой модели наставничества осуществляется посредством разработки и реализации **наставнических программ**, содержание которых соответствует запросу (проблеме) образовательной организации. С точки зрения наставничества как процесса, целевая модель описывает этапы реализации программ наставничества и роли участников, организующих эти этапы.

Программа наставничества является универсальной моделью построения отношений внутри любой организации, осуществляющей образовательную деятельность, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей.

3. Организация программы наставничества в образовательной организации дополнительного образования детей

Программа наставничества является универсальной моделью построения отношений внутри любой организации, осуществляющей образовательную деятельность, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей.

Задачи наставничества в организациях дополнительного образования детей:

– создание условий для эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и

профессиональной деятельности, участвующих в наставнической деятельности;

- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально-продуктивной деятельности в современном мире, содействие его профессиональной ориентации;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров у обучающихся;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т. д.);
- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, в котором выстроены доверительные и партнерские отношения между его участниками.

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

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе: плавный «вход» молодого педагога и специалиста в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов;
- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

4. Участники наставничества

Куратор – сотрудник, который отвечает за организацию программы наставничества.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей внедрить целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель организации-партнера программы, представитель региональной некоммерческой организации, организации любой формы собственности, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества, волонтерской деятельностью, образованием и воспитанием обучающихся. Куратор должен пройти соответствующую подготовку (повышение квалификации) по программам наставничества.

Куратор осуществляет следующие действия:

- разрабатывает программу наставничества в организации;
- обеспечивает запуск программы наставничества;

- формирует базу наставляемых и оформляет запросы на программы наставничества;
- отбирает наставников для реализации программы наставничества;
- организует обучение наставников;
- формирует наставнические пары, организует работу наставнических пар;
- организует обратную связь и финальное мероприятие программы;
- определяет формат поощрения и критерии отбора лучших наставников, организует информационное сопровождение программы;
- формирует итоговый аналитический отчет о реализации наставнической программы.

При создании условий 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.

Права куратора

Куратор в течение программы имеет право вмешательства организационного характера вплоть до приостановления программы для отдельных ее участников.

Куратор имеет ведущее право голоса при оценке результатов работы наставнических пар и выявлении лучших для последующего награждения.

Куратор имеет право на получение поощрения (как материального, так и нематериального) от лиц, заинтересованных в реализации программы наставничества в организации.

Куратор имеет право на официальное представление программы, ее результатов и успешных кейсов на мероприятиях любого уровня, связанных с наставнической и образовательной деятельностью.

Наставник – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого, прошедший соответствующую подготовку (повышение квалификации) по программам наставничества. Наставник для несовершеннолетнего должен быть авторитетным, значимым человеком, способным установить с несовершеннолетним взаимные доверительные отношения и быть для него положительным примером, в том числе, в совместной позитивной деятельности в различных жизненных сферах. Важна возможность получения ребенком опыта предсказуемых, надежных отношений с признанием ценности его как личности. Кроме того, в случае установления длительных отношений с наставником ребенок имеет возможность обратиться к более опытному взрослому за помощью на первых этапах самосто-

ательной жизни. Требования к наставнику определяются содержанием наставнической программы.

Наставник может взять на себя все или некоторые из следующих ролей.

1. Быть доверенным лицом – это значит проявить свою личную заинтересованность и вселить уверенность в подопечного в критические моменты.

2. Способствовать установлению полезных связей – наставник должен быть «кладезем всех знаний», включая возможность обращения за информацией к другим специалистам.

3. Быть «образцом» – наставник обеспечивает положительный образец для подражания.

4. Быть советником – самый важный аспект роли наставника – состоит в умении выслушивать и предлагать помощь в решении любых проблем. Наставник должен помочь выявить плюсы и минусы различных решений, а также дать рекомендации и профессиональные советы.

Основные задачи наставника

Установление позитивных личных отношений с наставляемым. Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию.

Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить личную и экономическую независимость, научиться отстаивать свои права и возможности, оберегать личные границы, что является необходимыми навыками для наставляемых среднего и старшего подросткового возраста.

Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами. Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении профессиональных навыков.

Обучение наставников

Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, которые позволят сформировать организационные и коммуникативные навыки, научат ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоят методы работы с группой (при форме группового наставничества), с семьей наставляемого и др.

Дополнительные темы для обучения наставников могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной жизненной позиции, рас-

крытие личностного потенциала, формирование современных навыков и компетенций. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие обучающихся-наставляемых разного возраста.

5. Модели реализации наставничества в дополнительном образовании

В мире выделяют (Д. Клаттербак) две модели наставничества (mentoring): североамериканскую и европейскую.

1. «Североамериканская модель («спонсорское наставничество» (Sponsoring mentoring)) – подразумевает наставничество человека, старшего по возрасту или более влиятельного, по отношению к своему ученику – протеже, в рамках этой модели происходит одностороннее обучение.

2. Европейская модель («развивающее наставничество» (Developmental mentoring)) – эта модель подразумевает общение на равных и построение отношений на доверии».

В числе самых распространенных моделей наставничества, реализуемых в системе дополнительного образования, в зависимости от условий реализации программы наставничества могут быть выделены следующие:

- «обучающийся – обучающийся»;
- «педагог – обучающийся»;
- «педагог – педагог»;
- «специалист – обучающийся».

5.1. Модель наставничества «обучающийся – обучающийся»

Предполагает взаимодействие обучающихся, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать весомое влияние на наставляемого, лишённое тем не менее строгой субординации.

Целью такой модели наставничества является разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения.

Задачи модели:

- помощь в реализации лидерского потенциала;
- улучшение образовательных, творческих или спортивных результатов;
- развитие гибких навыков и метакомпетенций;
- оказание помощи в адаптации к новым условиям среды;
- создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации;

– формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Результаты реализации модели:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри объединения (группы) и образовательной организации;
- численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций;
- повышение уровня толерантности по отношению к обучающимся, имеющим особые образовательные потребности, в том числе к обучающимся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ);
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- снижение числа обучающихся, состоящих на различных видах учета в связи с проявлениями асоциального поведения;
- снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Портрет участников модели

Наставник – активный обучающийся, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель конкурсных мероприятий различного уровня, лидер объединения (группы), принимающий активное участие в социально значимых мероприятиях и жизни образовательной организации.

Пассивный наставляемый – социально или ценностно дезориентированный обучающийся, стоящий на более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, имеющий отклонения здоровья, не принимающий участия в жизни образовательной организации, отстраненный от коллектива.

Активный наставляемый – обучающийся с высокой мотивацией, увлеченный определенным предметом (видом или направлением деятельности), нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

Взаимодействие наставника и наставляемого в рамках данной модели осуществляется через совместную подготовку к конкурсным мероприятиям, разработку совместных проектных работ, участие в социально значимых и культурных мероприятиях, способствующих развитию чувства сопричастности, интеграции в сообщество (особенно важно для задач адаптации), создание клуба по интересам с лидером-наставником, волонтерство и т. д.

5.2. Модель наставничества «педагог – обучающийся»

Данная модель предполагает взаимодействие педагога-наставника и обучающегося для получения необходимого стимула к образовательному,

культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций в рамках построения индивидуального образовательного маршрута, в том числе для обучающихся с ОВЗ, одаренных обучающихся.

Целью такой модели наставничества является раскрытие потенциала каждого наставляемого и формирование у него жизненных ориентиров.

Задачи модели:

- повышение мотивации к обучению и улучшение образовательных результатов;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории;
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций;
- создание условий для осознанного выбора профессии и формирование потенциала для построения успешной карьеры;
- разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными или социальными потребностями.

Результаты реализации модели:

- высокий уровень включенности наставляемого во все социальные, культурные и образовательные процессы образовательной организации;
- повышение уровня образовательных результатов;
- рост интереса к обучению, осознание его практической значимости, связи с реальной жизнью, что влечет за собой снижение уровня стресса или апатии;
- количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов;
- рост вовлеченности обучающихся в жизнь образовательной организации;
- профессиональное самоопределение обучающегося, наличие компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности;
- снижение числа жалоб от родителей, связанных с социальной незащищенностью, дезадаптацией обучающегося.

Портрет участников модели

Наставник – опытный педагог, мастер своего дела, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личного и профессионального результата, готовый и компетентный поделиться опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самосовершенствования и самореализации наставляемого. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, создает комфортные условия для решения конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиска индивидуальных жизненных целей и способов их достижения, в раскрытии потенциала и возмож-

ностей саморазвития и профориентации. В качестве наставника могут выступать: педагог образовательной организации, методист, психолог. Наставник в данной модели может выполнять функцию тьютора, обеспечивающего разработку и сопровождение индивидуальной образовательной программы конкретного наставляемого.

Наставляемый пассивный – социально или ценностно дезориентированный обучающийся, демонстрирующий отсутствие осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации, не принимающий участия в жизни образовательной организации, отстраненный от коллектива, не имеющий активной гражданской позиции, испытывающий кризис самоидентификации, разрушение или низкий уровень сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров, имеющий проблемы при адаптации в новом коллективе: психологические, организационные и социальные.

Одаренный обучающийся (активный) – демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, лидер группы, принимающий активное участие в жизни образовательной организации (конкурсы, театральные постановки, общественная деятельность и т. д.), которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо испытывающему трудности коммуникации.

Ребенок с ОВЗ или ребенок-инвалид – обучающийся с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры, он демонстрирует неудовлетворительные образовательные результаты, испытывает трудности с обучением и адаптацией в обществе.

Взаимодействие наставника и наставляемого в рамках данной модели осуществляется через индивидуальное консультирование, реализацию индивидуальной образовательной программы, подготовку к конкурсным и социально значимым мероприятиям, диспетчерскую деятельность по необходимости (направление к узким специалистам и экспертам в области образования по развитию личностных и профессиональных компетенций более высокого уровня).

5.3. Модель наставничества «педагог – педагог»

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

Целью такой модели наставничества является успешное профессиональное становление, а также формирование кадрового ядра молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком профессиональном уровне.

Задачи модели:

- способствование формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- развитие интереса к методике построения и организации результативного обучающего процесса;
- ориентация начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- привитие молодому специалисту интереса к педагогической деятельности в целях его профессионального роста в образовательной организации;
- ускорение процесса профессионального становления педагога;
- формирование сообщества образовательной организации (как часть педагогического процесса).

Результаты реализации модели:

- высокий уровень включенности молодых (новых) педагогов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;
- усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов;
- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния молодого педагога;
- рост числа педагогов, желающих продолжать свою работу в качестве квалифицированных педагогов в данном коллективе (образовательной организации);
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста и т. д.

Портрет участников модели

Наставник – опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), профессиональный и активный педагог инновационной работы, лояльный участник педагогических сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.

Наставляемый – молодой специалист, имеющий опыт работы от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией образовательного процесса, взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями; специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации; консервативный педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания.

Взаимодействие наставника и наставляемого в рамках данной модели осуществляется через реализацию программы повышения уровня профессионального роста в образовательной организации в таких формах, как курсы повышения квалификации, творческие мастерские, школа молодого педагога, серия семинаров и вебинаров, а также совместная подготовка педаго-

гических проектов, методических пособий и разработок; подготовка к конкурсам профессионального мастерства, консультирование и образовательный коучинг.

5.4. Модель наставничества «специалист – обучающийся»

Данная модель предполагает взаимодействие обучающегося старшего подросткового возраста и представителя предприятия (организации) – специалиста, профессионала, который активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к обучению и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с наставляемым в зависимости от мотивации самого наставляемого (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией. Термин «специалист» рассматривается здесь в широком смысле: взрослый человек, имеющий богатый личный или профессиональный опыт, сотрудник предприятия или организации, который может, как привлекать новых молодых сотрудников на свое предприятие (в организацию), так и осуществлять деятельность в рамках программы наставничества с целью передачи личного опыта, поддержки наставляемого и обоюдного развития навыков.

Целью такой модели наставничества является успешное формирование у обучающихся осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованных в развитии собственных талантов и навыков обучающихся.

Задачи модели:

- помощь в раскрытии и оценке своего личного и профессионального потенциала;
- повышение осознанности в вопросах выбора профессии, самоопределения, личностного развития, формирования ценностных и жизненных ориентиров;
- развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций;
- помощь в приобретении опыта и знакомство с повседневными задачами внутри профессии.

Результаты реализации модели:

- повышение уровня образовательных результатов и улучшение психоэмоционального фона образовательной организации;
- увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности (совместно с наставником);
- увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;
- увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки;

– численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников.

Портрет участников модели

Наставник – неравнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией (возможно, подтвержденной соревнованиями, премированиями и т. д.). Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же образовательной организации, член сообщества благодарных выпускников.

Наставляемый активный – социально активный обучающийся с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков.

Наставляемый пассивный – плохо мотивированный, дезориентированный обучающийся, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри образовательной организации и ее сообщества.

Варианты взаимодействия наставника и наставляемого в рамках данной модели осуществляются через реализацию проектной деятельности, привлечение к общественной работе, профориентационные мероприятия, педагогические игры на развитие навыков и компетенций, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия, демо-дни, бизнес-проектирование, ярмарки, дискуссии, краткосрочные и долгосрочные стажировки, гранты от предприятий.

Таким образом, реализация каждой из моделей наставничества требует четкого определения целей и задач, результатов, необходимых сроков наставничества, частоты встреч наставника и подопечного, отражаемых в программе наставничества, чтобы избежать завышенных ожиданий.

6. Типы наставничества

Универсальность программы наставничества позволяет применять ее для разных целевых групп сопровождения (наставляемых):

- воспитанники учреждения дополнительного образования, находящиеся в социально опасном положении;
- талантливые обучающиеся, которым сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы;
- обучающиеся, которые оказались перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, которые не видят перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;

– обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, которым приходится преодолевать психологические барьеры либо испытывать трудности коммуникации.

В зависимости от целевой группы сопровождения (наставляемых) можно выделить следующие типы наставничества в учреждениях дополнительного образования:

- 1) наставничество для детей, находящихся в социально опасном положении (наставник – ребенок группы «СОП»);
- 2) наставничество для одаренных детей (наставник – одаренный ребенок);
- 3) наставничество в волонтерских проектах (наставник – волонтер);
- 4) наставничество в проектных командах (наставник – проектная команда или группа);
- 5) наставничество в профориентационной работе (наставник – реальный сектор экономики);
- 6) наставничество для детей с ограниченными возможностями здоровья.

6.1. Наставничество для детей, находящихся в социально опасном положении

Несовершеннолетний, находящийся в социально опасном положении, – лицо, которое вследствие безнадзорности или беспризорности находится в обстановке, представляющей опасность для его жизни или здоровья, либо не отвечающей требованиям к его воспитанию или содержанию, либо совершает правонарушение или антиобщественные действия.

Антиобщественные действия – действия несовершеннолетнего, выражающиеся в систематическом употреблении наркотических средств, психотропных и (или) одурманивающих веществ, алкогольной и спиртосодержащей продукции, занятии проституцией, бродяжничеством или попрошайничеством, а также иные действия, нарушающие права и законные интересы других лиц.

Наставничество для данной категории детей осуществляется в формате индивидуальной профилактической работы с несовершеннолетним, находящимся в социально опасном положении, посредством закрепления за ним наставника из числа взрослых граждан и представителей молодежных объединений с целью оказания положительного воспитательного воздействия.

Целью наставничества является создание позитивных жизненных установок у несовершеннолетнего и членов его семьи, направленных на преодоление негативного отношения к окружающему сообществу и осознанный отказ от собственных асоциальных проявлений.

6.2. Наставничество для одаренных детей

Одаренность – это системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких, незаурядных результатов в одном или нескольких видах

деятельности по сравнению с другими людьми.

Одаренный ребенок – это ребенок, который выделяется яркими, очевидными, иногда выдающимися достижениями (или имеет внутренние предпосылки для таких достижений) в том или ином виде деятельности.

Наставник одарённого ребёнка – это специалист по индивидуализации в образовании, посредник между учеником и образовательной системой. Его базовая задача – помочь ребёнку проявить себя и лучше узнать в процессе обучающей деятельности, научить его делать выбор, осознавать свои поступки и их последствия, найти свой интерес и его реализовывать. Наставник анализирует интересы и проблемы своего подопечного, отмечает, к чему у него есть склонности, а что даётся ему с трудом. Задача такого специалиста – помочь другому человеку превратить обучение в продуктивный и интересный процесс.

Индивидуальное сопровождение одарённого ребёнка – это помощь в реализации его личностного и творческого потенциала, это обеспечение возможности самореализации одарённой личности в каком-либо виде деятельности. Наставники детей: выстраивают траекторию развития одарённого ребёнка, способствуют повышению уровня мотивации и творческой активности детей, побуждают их к поиску уникальных решений, вдохновляют ребёнка на новое дело и участвуют в его реализации от планирования до воплощения идеи.

Наставник анализирует жизнь ребенка, его учебу, пространство, в котором ребёнок живет, чтобы помочь ему самому найти ответы на эти вопросы. Важным моментом является «постконкурсная поддержка и сопровождение» одарённых детей.

6.3. Наставничество в волонтерских проектах

Один из способов раскрытия потенциала подростка – формирование активной жизненной позиции обучающихся и стремление заниматься добровольческой деятельностью, способствующей самореализации личности. Волонтерство – это лучший инструмент социального, экономического и духовного роста общества.

Добровольчество (волонтерство) является деятельностью в форме безвозмездного выполнения работ и (или) оказания услуг в целях решения социальных задач в таких сферах, как образование, здравоохранение, культура, социальная поддержка и социальное обслуживание населения, физическая культура и спорт, охрана окружающей среды, предупреждение и ликвидация последствий чрезвычайных ситуаций. Содействие развитию и распространению добровольческой (волонтерской) деятельности отнесено к числу приоритетных направлений социальной и молодежной политики.

Волонтерская деятельность требует от каждого участника определенной подготовки, которая приобретается в процессе обучения и развития. Обязательно каждый волонтер готовится к мероприятиям через систему обучения и развития. Наставничество в этой форме предполагает формирование активного пула подготовленных волонтеров, участвующих в социальных мероприятиях и акциях, ориентированных на достижение результатов.

6.4. Наставничество в проектных командах

Одним из эффективных и инновационных способов педагогического обеспечения социализации детей являются проектные технологии. Современные технологии организации и сопровождения проекта – это способ организации педагогического процесса, основанный на взаимодействии педагогов, воспитанников и родителей и направленный на практическое решение общественно значимых проблем, способствующий взаимодействию сообщества учреждения дополнительного образования с органами власти и общественностью. Именно поэтому вопрос о возможности и необходимости использования проектных технологий в условиях дополнительного образования требует особого подхода к профессиональным компетенциям наставников проектных детских команд.

Проектные технологии дают ребенку возможность познать себя, не ощущая «давления» взрослых. Опыт самостоятельной деятельности развивает в детях уверенность в своих силах, снижает тревожность при столкновении с проблемами, создает привычку самостоятельно искать пути решения. Проектная деятельность позволяет любой коллектив превратить в сплоченную команду, где каждый ребенок чувствует себя нужным в решении важной задачи.

От современной системы дополнительного образования требуется уже не простое фрагментарное включение методов исследовательского и проектного обучения в образовательную практику, а целенаправленная работа по развитию исследовательских способностей, специально организованное обучение детей умениям и навыкам проектного и исследовательского поиска.

6.5. Наставничество в профориентационной работе

Введение в практику такой формы наставничества поможет подростку сделать правильные шаги в выборе профессии, научит брать ответственность за свою жизнь, разовьет мотивацию и инициативу. В настоящее время необходима разработка и внедрение профориентационных практик, в которых профориентатор становится для оптантов «значимым взрослым» – подлинным посредником в выборе и освоении профессии, наставником.

Эффективность профориентационных практик существенно возрастает, если они осуществляются в контексте взаимоотношений со «значимым взрослым». Только «значимый взрослый» на деле становится посредником в выборе профессии и последующем её освоении.

К данному виду наставничества могут быть привлечены: общественные деятели, сотрудники промышленных предприятий, коммерческих организаций, имеющие личную профессиональную успешность. Ребенку важно иметь пример личности, на который бы он мог опираться и который бы вдохновлял его. Система наставничества в этом контексте имеет большую ценность, помогая ребенку перенимать реальный опыт в той или иной профессиональной сфере.

6.6. Наставничество для детей с ограниченными возможностями здоровья

Системная помощь детям с ОВЗ, в том числе детям-инвалидам, со стороны специально обученных, значимых для них взрослых путем формирования пар «ребенок – наставник» направлена на стабилизацию эмоционально-психологического состояния ребенка, его адаптацию и реализацию личностного потенциала. Способствует социокультурной реабилитации и интеграции детей в общество. Задача данного типа наставничества – восстановление социального статуса ребёнка-инвалида и включение его в систему общественных отношений. Основную роль в успешности социализации играет индивидуальный подход к участникам и предоставление им различных возможностей с учетом их особенностей. Процесс позитивной интеграции детей – это сопровождение детей с инвалидностью в мир общения и знаний, где они познают, учатся и, как результат, развиваются и социализируются.

Под программой наставничества следует понимать комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

7. Алгоритм составления программы наставничества

Чтобы составить программу наставничества, необходимо определить условия для эффективного наставничества. Это подразумевает:

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

Наиболее перспективным подходом, который может стать основным при построении программы наставничества в образовательных организациях, является системный подход. Он подразумевает рассмотрение наставничества как системы, состоящей из комплекса взаимосвязанных элементов и их взаимодействия. Системный подход позволяет раскрыть целостность системы наставничества в образовательной организации и обеспечивающих ее механизмов, выявить многообразие ее компонентов и свести их в единую теоретическую картину (программу наставничества).

Проектирование и планирование программы наставничества – это первый и ключевой элемент в построении системы наставничества в образовательной организации. Этот элемент должен содержать описание всех

процессов реализации программы наставничества в конкретной образовательной организации. В программе наставничества должны быть определены и прописаны:

- 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.);
- иерархическая схема управления программой;
- описание стратегии 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.

Принципы проектирования и планирования программы наставничества для всех образовательных организаций одинаковы, но их реализация может варьироваться в зависимости от выбранного типа наставничества. Эффективные программы наставничества подразумевают достаточную гибкость для удовлетворения личных потребностей каждого наставляемого и при этом являются безопасными как для наставляемого, так и для наставника.

8. Реализация и организация программы наставничества

Реализация и организация программы наставничества для максимальной эффективности проводится по **двум контурам**, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов, это так называемые внешний и внутренний контуры программы.

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

Работа с внешней средой – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы наставничества:

- информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);
- взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (бизнес-конференции, фестивали, встречи выпускников, форумы);
- привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями некоммерческих организаций, социальных служб, ассоциаций).

Ответственность за работу с внешней средой берут на себя:

- руководители и администрация организаций-участников (образовательных организаций и предприятий, иных организаций, предоставляющих наставников);
- руководители и участники сообществ образовательной организации (сообщество образовательной организации, сообщество благодарных выпускников), эндаумента (целевого фонда, предназначенного для использования в некоммерческих целях организации);
- сотрудники региональных НКО, социальных проектов и иных организаций, заинтересованные в реализации программы наставничества;
- специализированные отделы организаций-партнеров, отвечающих за PR, финансирование и менеджмент;
- куратор программы наставничества внутри образовательной организации.

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

Работа с внутренней средой – это деятельность, направленная на поддержание программы наставничества внутри организации:

- взаимодействие с администрацией и педагогическим коллективом для выбора куратора программы наставничества, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнение базы наставников;
- взаимодействие с обучающимися и их родителями для получения согласия на участие в программе, формирования базы наставляемых, сбора данных о наставляемых и обратной связи о ходе программы;
- взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для оценки ее результатов и эффективности, представления результатов на итоговом мероприятии, тиражирования успешных практик.

Принципиально важно для успеха программы, особенно на этапе подготовки и запуска, информировать всех потенциальных участников и заинтересованных лиц о реализации программы наставничества как на уровне региона в целом, так и в образовательной организации в частности. Важно за-

интересовать все аудитории и предоставить желающим (из числа сотрудников и обучающихся) возможность принять участие в программе.

Ответственность за реализацию программы наставничества внутри образовательной организации берут на себя:

- администрация организаций-участников;
- куратор программы внутри образовательной организации;
- активные представители педагогического сообщества, педагоги-психологи, педагоги-организаторы;
- наставники-участники программы.

Шаблоны документов для реализации программы наставничества в организации представлены в **Приложении 1**.

9. Этапы реализации программы наставничества в образовательной организации

Реализация программы наставничества в образовательной организации включает семь основных этапов.

Этапы реализации программы наставничества в образовательной организации

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

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

Таблица 1 – Этапы реализации программы наставничества в образовательной организации

| ЭТАПЫ | РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ | РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ |
|--|---|--|
| 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества | обеспечить нормативно-правовое оформление наставнической программы; информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся, педагогов, молодых специалистов; сформировать отвечающую за реализацию программы команду | определить заинтересованные в наставничестве аудитории в зависимости от выбранной формы наставничества; информировать аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия. |

| ЭТАПЫ | РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ | РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ |
|--|--|--|
| | и выбрать куратора; определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; создать дорожную карту реализации наставничества, определить необходимые для реализации ресурсы, внутренние и внешние. | |
| 2. Формирование базы наставляемых | информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых. | |
| 3. Формирование базы наставников | информировать коллектив, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о запуске; собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся. | взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; мотивировать наставников. |
| 4. Отбор и обучение наставников | разработать критерии отбора наставников под собранные запросы; организовать отбор и обучение наставников. | привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; найти ресурсы для организации обучения (через НКО, предприятия, гранты, конкурсы). |
| 5. Формирование наставнических пар/групп | разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар/групп; обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару/группу, продолжить поиск наставника. | привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар/групп. |
| 6. Организация работы наставнических пар/групп | выбрать форматы взаимодействия для каждой пары/группы; проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные | промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы / медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл про- |

| ЭТАПЫ | РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ | РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ |
|-------------------------------------|---|---|
| | <p>периоды; при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации/материалы по взаимодействию с наставляемым(и); организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; разработать систему поощрений наставников.</p> | <p>граммы.</p> |
| <p>7. Завершение наставничества</p> | <p>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 в нее завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли.</p> | <p>привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; пригласить представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие; популяризировать лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров.</p> |

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества

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

- получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;
- собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и выбрать соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

Первый этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы настав-

ничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри образовательной организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых – педагогов и обучающихся – и выбрать формы наставничества, чьи ролевые модели подходят для реализации задач.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т. д.).

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

Этап 2. Формирование базы наставляемых

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем обучающихся и педагогов. Среди таких проблем могут быть: буллинг, текучка кадров, отсутствие мотивации у обучающихся, низкие карьерные ожидания у педагогов, подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т. д.

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

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым или его законным представителем согласия на обработку персональных данных.

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

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики. Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

Таблица 2 – Примерная форма базы наставляемых

| Ф.И.О. наставляемого | Контактные данные для связи (данные представителя) | Год рождения наставляемого | Основной запрос наставляемого | Дата вхождения в программу | Ф.И.О. наставника | Форма наставничества | Место работы/ учебы наставника | Дата завершения программы | Результаты программы | Ссылка на Кейс/отзыв наставляемого, размещенные на сайте организации | Отметка о прохождении программы |
|----------------------|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|--|---------------------------------|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Этап 3. Формирование базы наставников

Главная задача этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных групп, спортивных секций);
- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.

Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:

- выпускников, заинтересованных в поддержке своего учреждения, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе;
- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);
- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества;

– представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа также включает **информирование**:

– распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах;

– взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;

– мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы три основные базы (четвертой вариацией является база учеников для формы наставничества «ученик – ученик»).

База выпускников: включает успешных выпускников, по возможности трудоустроенных, имеющих мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей образовательной организации и положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей.

База наставников от предприятий и организаций: включает опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии собственных сотрудников через программу наставничества, а также в подготовке будущих лояльных и должным образом обученных кадров; может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию.

База наставников из числа активных педагогов: включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду.

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к **сбору данных**.

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

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

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

Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание

жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

Таблица 3 – Примерная форма базы наставников

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

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

Этап 4. Отбор и обучение наставников

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовка к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может потребоваться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

Для отбора наставников необходимо:

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

Документы для отбора. Первым шагом процесса подбора является заполнение в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками анкеты, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения.

Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, о предпочтительном

возрасте обучающегося, с которым он хотел бы работать, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Вторым этапом отбора выступает собеседование. В том случае, если наставляемым выступает обучающийся до 14 лет (младший подростковый возраст), имеющий психологические трудности, собеседование проводится куратором программы наставничества совместно со штатным либо приглашенным психологом. Последнему необходимо в свободной, но письменной форме подтвердить, что наставник способен выполнять задачи, предусмотримые целевой моделью наставничества, готов к коммуникации с обучающимся, соответствует ведущему принципу «не навреди» и не нанесет возможный урон психике и здоровью обучающегося.

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

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

Также в процессе собеседования необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

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

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий: принятие (неосуждение наставляемого), умение слушать и слышать, умение задавать вопросы, равенство (отношение к наставляемому как к равному), честность и открытость, надежность и ответственность, последовательность.

Раскрытие принципов наставника, манифест наставника, а также все требуемые и желаемые качества, которые могут потребоваться организаторам для отбора и обучения перспективных кандидатов, представлены в **Приложении 2**.

Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу обучения наставников, определить ее сроки;
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах

образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;

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

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

Этап 5. Формирование пар «наставник – обучаемый (наставляемый)», групп «наставник – наставляемые»

Основная задача этапа – сформировать пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям.

Основные критерии:

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

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

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

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

2) получить обратную связь от участников общей встречи – как от наставников, так и наставляемых.

Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами:

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

Кто может помочь вам достичь желаемых целей?

С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества? Кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемых целей, если они были озвучены?

3) закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений; если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести

дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несовпадения; куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару;

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

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

Этап 6. Организация хода реализации программы наставничества (Организация работы наставнических пар/групп)

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

Работа в каждой паре или группе включает: встречу-знакомство; пробную рабочую встречу; встречу-планирование; комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи; итоговую встречу.

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

Следует учитывать, что встречи могут проходить:

- в образовательной организации;
- на предприятии (в офисе) наставника;
- на территории других образовательных организаций;
- в местах спортивного и культурного времяпрепровождения и др.

Встречи наставника и наставляемого (наставляемых) могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, экскурсии, публичной лекции, как практическая работа над проектом. Наставник самостоятельно формирует структуру и план действий на каждой встрече, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия, работа, рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях и (или) телефонных разговоров не регламентируется, но результаты в любом случае фиксируются.

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу. Следующие 40 минут посвящены непосредственно работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность. Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать

встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занести их в дневник).

Приблизились ли мы сегодня к цели?

Что сегодня получилось хорошо?

Что стоит изменить в следующий раз?

Как я сейчас себя чувствую?

Что нужно сделать к следующей встрече?

Встречи проводятся не реже одного раза в две недели. Оптимальная частота – два раза в неделю, если речь идет о формах «учитель – учитель», «ученик – ученик». Для остальных форм, связанных с необходимостью согласовать график встреч с рабочим расписанием наставника, время и сроки устанавливаются по соглашению сторон и при информировании куратора.

Процедура завершения взаимодействия между наставниками и наставляемыми

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов, отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команды), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или о его завершении. Время: 1,5 часа.

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

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

Что самого ценного было в вашем взаимодействии?

Каких результатов вы достигли?

Чему вы научились друг у друга?

Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели.

Как вы изменились?

Что вы поняли про себя в процессе общения?

Чем запомнилось взаимодействие?

Есть ли необходимость продолжать работу вместе?

Хотели бы вы стать наставником или продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками анкеты и поздравляет с завершением программы наставничества. Если участники обоюдно выражают желание продолжить общение в рамках будущих программ наставничества, куратор фиксирует это в результатах и в базах наставников и наставляемых, если участники выражают желание продолжить взаимодействие вне программы, куратор также фиксирует это в результатах.

После этого куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших пар или групп и их наставников и просит пару или группу подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, если позволяют результаты, в базу успешных наставнических практик.

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

Этап 7. Завершение программы наставничества в образовательной организации

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

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций. В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т. д.);

2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т. п.).

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы. Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия.

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;

- обсуждение причин завершения программы;

- обсуждение положительного опыта участия в программе наставничества;

- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого и его родителей об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы было достаточно времени на подготовку;

- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;

- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);

– обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения взаимодействия.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, то нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять возможные ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем. Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением отношений в рамках программы наставничества.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок, в течение которого куратор обязательно присутствует на встречах и собирает обратную связь от обоих участников.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

Задачи такой встречи: провести групповую рефлекссию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Публичное подведение итогов и популяризация практик

Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля).

Основные задачи организаторов программы – представление лучших практик наставничества заинтересованной аудиторией, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

В жюри финального мероприятия могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и организаций региона, представители родительского комитета и коллективов образовательных организацией региона, администрация муниципалитета.

По результатам голосования жюри, а также представленных достижений выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.

На мероприятие могут быть приглашены представители следующих целевых аудиторий:

- обучающиеся и сотрудники образовательной организации;
- выпускники;
- друзья и близкие наставляемых;
- представители предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представители социальных партнеров образовательной организации;
- специалисты и волонтеры, участвовавшие в организации программы;
- представители бизнес-сообщества и некоммерческих организаций региона;
- представители других образовательных организаций региона;
- представители региональных средств массовой информации;
- представители органов власти.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению.

Наставляемым подобная форма поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории.

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

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

Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

Мониторинг процесса реализации программ наставничества понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о программе наставничества и (или) отдельных ее элементах.

Организация систематического мониторинга программ наставничества дает возможность четко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым (группой наставляемых), а также какова динамика развития наставляемых и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Цели мониторинга:

- 1) оценка качества реализуемой программы наставничества;
- 2) оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри образовательной организации и сотрудничающих с ней организаций или индивидов.

Задачи мониторинга:

- сбор и анализ обратной связи от участников (метод анкетирования);
- обоснование требований к процессу реализации программы наставничества, к личности наставника;
- контроль хода программы наставничества;
- описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого (группы наставляемых);
- определение условий эффективной программы наставничества;
- контроль показателей социального и профессионального благополучия.

Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

- 1) оценка качества процесса реализации программы наставничества;
- 2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

Этап 1. Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества. Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой программы наставничества, ее сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар или групп «наставник – наставляемый». Мониторинг помогает как выявить соответствие условий организации программы наставничества требованиям и принципам модели, так и отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей программу наставничества, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

Этап 2. Оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов. Второй этап мониторинга позволяет оценить:

- мотивационно-личностный профессиональный рост участников программы наставничества;
- развитие метапредметных навыков и уровня вовлеченности обучающихся в образовательную деятельность;
- качество изменений в освоении обучающимися образовательных программ;
- динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт участников.

Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наличии положительной динамики влияния программ наставничества на повышение активности и заинтересованности участников в образовательной и профессиональной деятельности, о снижении уровня тревожности в коллективе, а также о наиболее рациональной и эффективной стратегии дальнейшего формирования пар «наставник – наставляемый».

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества, а второй – по итогам прохождения программы.

Механизмы мотивации и поощрения наставников

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на общественном, муниципальном и государственном уровнях; создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Важно популяризировать роль наставника среди образовательных и общественных организаций; сообществ выпускников школ, профессиональных образовательных организаций, образовательных организаций высшего образования, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т. п.; рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

- организацию и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т. д.;
- поддержку системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т. д.);
- участие руководителей всех уровней в программах наставничества;
- организацию сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т. д.;
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т. д.

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

10. Формы коммуникации наставника

Современная педагогическая наука и практика предлагают достаточное количество способов и форм педагогической коммуникации (традиционных, хорошо проверенных, до сих пор эффективно работающих и новых, современных).

В зависимости от набора выполняемых функций, задач и способов коммуникации могут быть выделены следующие **виды наставничества**: менторство, тьюторство, коучинг, методическое сопровождение. Охарактеризуем каждый из названных видов.

Наставник – ментор. Менторинг (mentoring) – это техника, которая позволяет передавать знания, умения и опыт в атмосфере поддержки, предполагая определенный вызов (сложность) для воспитанника. Слова «ментор» и «менторинг» происходят от имени одного из героев гомеровской «Одиссеи» Ментора, который, согласно сюжету, должен был оберегать королевство Итака в течение долгого отсутствия его короля Улисса. Ментор занимался воспитанием его сына Телемака. При этом Ментор не был учителем Телемаку в классическом понимании, а скорее сопровождал молодого человека в его повседневной жизни, давал практические советы для решения проблем и психологически поддерживал его.

Понимание этого ключевого отличия наставничества и менторинга во многом обуславливает и разницу в методах работы с подопечными, которые в менторинге называются «менти». По сути, менторинг интегрирует характеристики коучинга и обучения. В нем сохраняется значение и принципы продуктивного диалога и обратной связи, но добавляется деятельность по формированию у наставляемых определенной теоретической базы для выполнения трудовых действий. Менторинг широко распространен в кадровой работе во многих странах. Как правило, зарубежные источники определяют его как процесс (действия) по оказанию помощи младшим и (или) менее опытным коллегам в профессиональной деятельности и образовании, способ интеграции новичка в профессиональную среду и создания условий для его роста.

Ментор – специалист с профессиональным опытом, оказывает помощь «менти» (обучающемуся, протеже) в определенный период, излагая теоретические положения и демонстрируя затем пример, образец действий. Потом обучающийся выполняет задание и получает соответствующую обратную связь. При этом ментор не просто сообщает необходимую информацию, а мотивирует своего подопечного, используя определенные ключевые фразы. Например, «Я говорю, а делаете Вы сами», «Я знаю, как это сделать, но давайте вместе поищем решение для Вашего случая» и т. п. Важно то, что такой диалог оказывается взаимовыгодным и для ментора, и для менти. Менторинг используется не только в корпоративном обучении фирм, но и в системе образования как способ подготовки педагогов и достижения ими профессиональных задач в определенных обстоятельствах.

Человек, эксперт в своем деле, имеет практический опыт, связи, возможно, определенный статус. Он берет себе в менторство людей, которые

хотят перенять его опыт, знания. Как действует ментор? Он говорит: «Вы все делаете сами. Я дам вам связи, открою определенные двери для вас. Я знаю, как это делается, но давайте искать решение для вашего конкретного случая. Для этого я могу дать свои советы и рекомендации, но это не готовые рецепты и инструкции. Их надо адаптировать под вашу ситуацию. А это вы сделаете сами и на ваше усмотрение». Часто бывает так, что ментор от своих подопечных перенимает чуть ли не больше опыта, чем дает сам. Получается такой взаимный обмен информацией и опытом. Если вы делаете не так, то наставник вас поправляет. Просит сделать правильно. Вы делаете все сами, но есть границы того, как надо делать.

Безусловно, менторинг будет наиболее эффективным и результативным, если он представлен в виде цикла, а не как разовое мероприятие. По завершении цикла ментором проводится качественная оценка проделанной работы. При необходимости цикл повторяется до достижения намеченной цели обучения.

Кто может быть ментором? Ресурсный человек, с активным мышлением и поведением, которому есть чем поделиться. Фокус в его деятельности – на саморазвитие подопечного: нет готовых решений, развивающие вопросы важнее готовых ответов и подсказок. Желание обучаться и развиваться самому. Умение слушать и задавать вопросы, терпение и желание успеха своему подопечному. Условия успешного менторинга для пары «ментор – менти» – конструктивные отношения сотрудничества в паре, комфортные для обоих, ритм и стиль взаимодействия, наличие взаимной симпатии и уважения, регулярность встреч. Формы взаимодействия ментора и «менти» – личные встречи и иное общение. В менторинге нельзя однозначно сказать, что один обучает, а другой обучается (в наставничестве это очевидно, а в менторинге – нет). Ментор, систематизируя передаваемую информацию и задавая развивающие вопросы своему подопечному, может по-новому увидеть ситуацию и принять значимые решения.

Наставник – тьютор. Задача тьютора – реализовать конкретный заказ (проблему, интерес) подопечного, помочь выявить место и причину затруднения, построить проект выхода из затруднения и реализовать его.

Наставник-тьютор может действовать следующим образом. Во-первых, как наставник-коучер, который демонстрирует новый прием, организует пробу подопечным этого приема и анализирует результаты пробы, организуя поиск ответов на следующие вопросы: что получилось и не получилось, почему не получилось, что предусмотреть в дальнейшем при использовании этого приема. Во-вторых, как наставник-консультант, который консультирует по вопросам преодоления затруднений, поиску информации для решения вопросов. В-третьих, как наставник-разработчик, который вместе с подопечным разрабатывает проекты, программы (модули программ) на основе тех «продуктов», которые в свое время создавал наставник.

Можно выделить следующие этапы тьюторского сопровождения.

Организационный – предполагает формирование образовательного запроса, организацию условий для уточнения запросов, определение цели тьюторского сопровождения, определение специалистов, к которым целесо-

образно обратиться в работе, определение учреждений для взаимодействия.

Подготовительный – проведение индивидуальных консультаций по согласованию целей.

Диагностический – выявление интересов, потребностей и проблем. Определение направлений тьюторского сопровождения, индивидуальных образовательных программ.

Основной – реализация индивидуальных образовательных программ, их корректировка; работа с проблемами; организация образовательных событий; взаимодействие с учреждениями образования, культуры, спорта и другими социальными институтами.

Аналитико-результативный – определение результатов, рефлексия, корректировка индивидуальных образовательных программ; определение новых целей и задач; самостоятельное осуществление развития, самообразование.

В процессе тьюторского сопровождения могут использоваться следующие технологии.

Технология консультирования. Тьюторская консультация (беседа) представляет собой обсуждение с тьютором значимых вопросов, связанных с личным развитием и образованием каждого воспитанника. Индивидуальные тьюторские беседы позволяют организовать процесс сопровождения более целенаправленно, эффективно, повысить активность воспитанников. Целью тьюторской беседы является активизация каждого обучающегося с учетом именно его способностей, особенностей характера, коммуникации, планов на дальнейшую самостоятельную работу по формированию и реализации своей индивидуальной образовательной программы. Опираясь на вопросы, специально подобранные для встречи с каждым конкретным воспитанником, тьютор и обучающийся совместно составляют рабочий план по реализации определенного шага индивидуальной образовательной программы. Для того чтобы тьюторская беседа прошла успешно, устанавливаются диалогичные и эмоционально комфортные отношения. Основу диалога составляет совместный поиск способа решения проблемы. Условия общения должны быть организованы так, чтобы участники чувствовали свою успешность и интеллектуальную автономность. В целом тьюторская беседа каждый раз должна иметь не только образовательный, но и эмоциональный эффект, чтобы в дальнейшем оказывалось возможным проводить все более глубокий анализ образовательной ситуации каждого воспитанника.

На тьюторских консультациях (беседах) педагогом, осуществляющим тьюторскую деятельность, одновременно выполняется несколько функций: мотивационная, коммуникативная и рефлексивная:

- мотивационная работа тьютора заключается в определении уровня мотивации воспитанника на саморазвитие, соотнесении различных ожиданий обучающихся, их приоритетов и целей в построении своих индивидуальных образовательных программ;

- коммуникативная работа тьютора направлена на организацию диалога, обеспечение обратной связи и ее результативности;

– рефлексивная деятельность тьютора направлена на обеспечение понимания, своевременную организацию конструктивной критики и поиск решений. Рефлексия (от лат. *reflexio* – «обращение назад, отражение») – это «мыслительный» процесс, направленный на анализ и понимание самого себя и собственных действий. Как правило, рефлексия – это процесс индивидуальный. Важно, чтобы рефлексия проводилась на каждой консультации. Причем в зависимости от цели консультации, может быть организована рефлексия деятельности, рефлексия отношения, рефлексия общения и другие ее виды.

Консультации обладают большими ресурсами: быстротой реагирования на высказывания собеседников, способствующей достижению целей; повышением компетентности тьютора благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе; возможностью более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения и понимания контекста проведения диалога, а также целей каждой из сторон.

Тренинговая технология. В последнее время тренинг все активнее применяется как одна из эффективных технологий организации тьюторского сопровождения. Тренинг определяется как форма психолого-педагогической работы, ориентированная на использование активных и интерактивных методов работы в группе с целью развития конкретных компетенций (умений, отношения). Освоение необходимых умений и навыков во время тренинга предполагает непосредственное их использование на практике сразу же в ходе тренинговой работы. В тренингах широко используются различные методы и техники интерактивного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии. В основе тренинга, как правило, лежит групповое взаимодействие, направленное на развитие каждого отдельного участника тренинга. В тьюторской деятельности чаще используются коммуникативные и мотивационные тренинги, тренинги личностного роста. На начальном этапе работы с воспитанниками тьютором часто применяются социально-психологические тренинги, направленные на выработку доверия, приобретения уверенности в себе, навыков сотрудничества и самоопределения.

Тьюториал. Тьюториал – это технология, направленная на приобретение опыта использования модельных и нестандартных ситуаций в построении индивидуальных образовательных программ. В рамках этой технологии применяются методы интерактивного и интенсивного обучения. Она предполагает активное групповое обучение, направленное на развитие мыслительных, коммуникативных и рефлексивных способностей воспитанников. Тьюториал представляет собой систему открытых занятий или «часов тьютора», проводимых в установленной периодичности (например, один раз в две недели). Задачи тьютора в рамках данной технологии: оживить и разнообразить процесс обучения, активизировать познавательную деятельность обучающихся, вызвать проявление творческих способностей, побудить к применению теоретических знаний на практике. Ведущие тьюториала помогают активизировать процесс обучения; создают и поддерживают

в группе атмосферу доверия, заинтересованности; используют в работе личный опыт; осуществляют рефлексию работы группы и собственных действий, используя активные методы обучения: деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, тренинги, метод «мозгового штурма» и т. д. Для повышения эффективности в организации тьюториалов тьютору необходимо анализировать их проведение вместе с воспитанниками. Такая работа тьютора способствует овладению обучающимися технологией индивидуальной и групповой рефлексии, выработке критериев оценки результатов эффективности индивидуальной и групповой работы.

Технология тьюторского сопровождения проектной деятельности воспитанника. Цель тьюторского сопровождения проектной деятельности – развитие самообразовательной активности воспитанников.

Причины использования метода проектов в процессе тьюторского сопровождения:

- необходимость не передавать знания, а научить приобретать эти знания самостоятельно, уметь пользоваться приобретенными знаниями для решения новых познавательных и практических задач;
- актуальность приобретения коммуникативных навыков и умений;
- актуальность широких человеческих контактов, знакомства с разными культурами, точками зрения на одну проблему;
- развитие умения пользоваться исследовательскими методами: собирать информацию, факты, уметь анализировать их с разных точек зрения, выдвигать гипотезы, делать выводы и заключения.

Методы, используемые в рамках сопровождения проектной деятельности:

- методы управления поисковой и исследовательской работой воспитанников;
- методы «мозговой атаки», проведения «круглого стола»;
- математические методы;
- активное сотрудничество педагогов внутри учреждения и за его рамками.

Технология тьюторского сопровождения деловой игры. Деловые игры позволяют расширить спектр видения ситуации, найти новые способы деятельности. Они демонстрируют последствия принятых решений, позволяя проверить альтернативные варианты. Деловая игра является сложным методом обучения, поскольку может включать целый комплекс методов активного и интерактивного обучения, например: дискуссию, мозговой штурм, анализ конкретных ситуаций, действия по инструкции, разбор почты и т. п. В зависимости от того, какой тип человеческой практики воссоздается в игре и каковы цели участников, различают деловые игры учебные, исследовательские, управленческие, аттестационные. Для деловой игры важна работа в команде, формирующая навык коллективных действий, обучающая сопоставлять спектр общих и личных задач. В деловых играх предусматривается обмен ролями, дающий возможность изучить проблему с разных сторон. Такой вид сопровождения очень эффективен. Каждый участник наблюдает развитие проблемы в динамике, лично принимает решения (необяза-

тельно верные) и может быстро увидеть их результаты, приобретая свой собственный опыт. Итогом деловой игры служит выработка многочисленных решений сложившейся проблемы и их анализ. Обычная продолжительность деловых игр – от 1 часа до нескольких дней. В игре могут участвовать несколько команд, имеющих как общие, так и различные задачи.

Наставник – методист. Данной модели соответствует тип наставника, который объясняет, как действовать, показывает (демонстрирует) действие с необходимыми комментариями, корректирует действие наставляемого, контролирует (указывает на ошибки и их причины), оценивает, сообщает дополнительную профессионально значимую информацию. На этапе трудоустройства и становления в профессии назначенный (прикрепленный) наставник-методист знакомит подопечного с тем функционалом, который необходимо выполнять, в том числе с документацией, которую надо заполнять (журналы, инструкции, отчеты и т. п.). Задача подопечного – четко выполнять все инструкции и требования, идти «след в след», воспроизводить (копировать) показанные профессиональные действия.

Наставник – коуч. Это человек, который не разбирается экспертно в вашей теме, но он знает методики, следуя которым, вы сами сможете найти решение. Коуч задаст вам вопросы в определенной последовательности, которые приведут вас к решению. Но коуч не даст вам инструкцию или совет, как вам стоит поступить. По своей цели коучинг направлен не на информирование и формирование определенных умений и компетенций, преимущественно на активизацию процессов саморазвития и самообучения. Для этого независимым специалистом (коучем) осуществляется постоянная обратная связь с клиентом в процессе развивающего диалога и совместного анализа профессиональных или жизненных ситуаций и проблем, переосмысления имеющегося опыта, исследования внутренних и внешних ресурсов, пробных действий, прояснения и самоопределения жизненной позиции, намерений, интересов, целей и планов.

Главное отличие коучинга и наставничества заключается в том, что наставник обычно учит своим примером и обучение происходит по принципу: *делай, как я!* Принцип работы коуча: *делай правильно!* Причем «правильность» зависит и от ситуации, и от окружающих факторов, и от самого человека. И задача коуча заключается в том, чтобы человек обнаружил правильное в данной ситуации действие и взял на себя обязательство его совершить. Коуч-наставничество – это часть процесса наставничества, следовательно, это процесс использования различных мероприятий, мотивирующих к развитию, или индивидуально построенного алгоритма беседы. Коучинг (от англ. *coaching* – тренировать) – это профессиональная помощь человеку в определении его личных целей и в их достижении. Коуч не передает собственные знания и опыт. Он стимулирует процесс развития человека через самостоятельное приобретение им знаний и опыта.

Мы охарактеризовали четыре основных вида наставничества. В рамках каждого вида наставничества в зависимости от целей выбирается форма наставничества: индивидуальная или групповая.

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 (руководителя программы наставничества), вокруг него создаются тандемы: наставник + наставляемый. Общение происходит один на один, участие является добровольным. Важно, чтобы участникам тандема было комфортно работать друг с другом. Если по какой-то причине тандем распадается, куратор находит другого наставника.

Групповое наставничество. Вокруг педагога-наставника формируется группа подростков. Вместе они развивают soft skills и осуществляют самоопределение. Работа ведется над теми ценностями, в которых видят смысл и подростки, и наставник. К процессу по мере необходимости присоединяются методисты, родители, выпускники, психологи, учителя-предметники, педагоги-организаторы.

Обозначим этапы осуществления группового наставничества.

1. Педагог помогает ученикам осознать возможности и потребности, жизненные цели, выявляет дефициты учащихся и те барьеры, которые мешают им прийти к их жизненной цели. Педагог вдохновляет и мотивирует подростков, помогая сформировать веру в достижение целей, а также показывает конкретные маршруты для их достижения.

2. В формате тренинговых занятий, мастер-классов, решения кейсов и реализации проектов педагог помогает в формировании soft skills.

3. Эффективность участия в программе наставничества оценивается через онлайн-анкетирование до/после.

Вне зависимости от вида наставничества (менторство, тьюторство, коучинг, методическое сопровождение) и его формы (индивидуальная, групповая) центральной категорией наставничества является общение.

Уместно вспомнить, что общение – это:

– определенная сторона деятельности, которая присутствует в любой деятельности в качестве ее элемента; процесс или процессы, осуществляющийся внутри социальной общности – группы, коллектива, общества в целом, процессы, по своей сути не межиндивидуальные, а социальные (А.А. Леонтьев);

– обмен духовными и эмоциональными ценностями (общепризнанными и специфичными для половозрастных и групповых ценностных ориентаций), который происходит в форме диалога человека как с «другим Я», так и в процессе взаимодействия с окружающим миром (А.В. Мудрик).

Наставнику важно помнить, что у общения есть три стороны (функции), за качеством реализации которых ему необходимо следить:

- перцептивная (восприятие);
- коммуникативная (передача информации);
- интерактивная (взаимодействие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений наставника и подопечных.

Охарактеризуем стороны (функции) общения.

Перцептивная сторона общения – восприятие наставника воспитанником и воспитанника – наставником. Речь идет о восприятии внешних характеристик, соотнесение их с личностными характеристиками, интерпретация поступков, отношений, деятельности. Речь идет не только о восприятии друг друга в конкретный момент, но и о постоянном познании друг друга. Без внимательного восприятия партнера по общению не смогут качественно состояться две другие стороны (функции) общения: коммуникативная и интрактивная.

К механизмам восприятия в психологии относят следующие.

Идентификация – мысленный процесс отождествления себя с партнером по общению с целью познать и понять его мысли и представления.

Эмпатия – «тактичное пребывание во внутреннем мире другого человека».

Рефлексия – это осмысление человеком того, как он воспринимается и понимается партнером по общению.

Аттракция – возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Коммуникативная сторона общения – это передача информации. В коммуникативном процессе происходит не только «движение информации», но и активный обмен ею. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что информация не только принята, но и понята, осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда оба участника находятся в одном смысловом поле. В условиях коммуникации между наставником и воспитанником могут возникать специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. Без преодоления возникших барьеров выполнение задач наставничества становится невозможным.

Основными характеристиками коммуникации (М.М. Бахтин) являются: диалогичность, адресатность (адресованность), обращенность, контекстность.

Интерактивная сторона общения – взаимодействие наставника и воспитанника при помощи организации их совместной деятельности, межличностное взаимодействие. К механизмам взаимодействия, распространенным в культуре, относят следующие:

1. Императив – авторитарная, директивная форма воздействия на партнёра по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками.

2. Манипуляция – скрытое психологическое воздействие на партнера по общению с целью добиться от него выгодного поведения.

3. Актуализация – восприятие партнёра как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

Очевидно, что первые два механизма по своей природе не соответствуют задачам наставничества.

А.Б. Добрович выделяет следующие уровни общения: примитивный, манипулятивный, стандартизированный, конвенциональный, деловой, игро-

вой, духовный. Примитивный и манипулятивный уровни недопустимы для общения наставника с воспитанником. Деловой и духовный уровни – это те уровни, к которым наставник должен стремиться.

В заключение еще раз подчеркнем важность диалогичности в общении наставника и воспитанников. Для этого сравним монологическую и диалогическую формы общения (Таблица 4).

Таблица 4 – Сравнение форм общения

| Монологическое общение | Диалогическое общение |
|--|--|
| Статусное доминирование, «субъект-объектные» отношения | Личностное равенство, «субъект-субъектные» отношения |
| Эгоцентризм, сосредоточение на собственных потребностях, целях и задачах | Концентрация не только на своих потребностях, но и на потребностях воспитанников, их сближение |
| Принуждение посредством скрытого манипулирования или открытой агрессии | Накопление потенциала согласия и сотрудничества |
| Догматизм, надличностная трансляция норм и знаний, подлежащих безоговорочному копированию и усвоению | Свобода дискуссии, передача норм, знаний, личностно пережитого опыта, требующего индивидуального переосмысления |
| Ригидность и стереотипность методов и приемов воздействия. Преобладание дисциплинарных методов | Стремление к творчеству, личностному и профессиональному росту, импровизационность, экспериментирование. Преобладание приемов, ориентированных на самостоятельную деятельность воспитанников |
| Субъективизм и жесткая поляризация оценок, узкий спектр критериев оценки | Стремление к индивидуальному подходу и учету полимотивированности поступков |

Итак, наставник «передает» «инструменты» деятельности и транслирует ценности и смыслы деятельности. Деятельность наставника – это педагогическая деятельность, целью которой является содействие личностной зрелости учащихся, она содержательно разворачивается вокруг образовательных выборов воспитанника, проблем и задач развития.

Чтобы задачи наставничества решались, наставник должен обладать качеством, которое психологи называют «референтность». Референтными (значимыми взрослыми) выступают те люди, на чьи оценки воспитанник ориентируется при собственном восприятии событий и явлений, самого себя, чье мнение выступает значимым при планировании и осуществлении собственных действий.

Литература

1. Батаршев А.В. Диагностика способности к общению. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2006 (СПб.: Правда 1906). 175 с.
2. Бахтин М.М. Эстетика словесного творчества. Издательство: Искусство. М., 1986. 445 с.
3. Бороздина Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г.В Бороздина, Н.А. Кормнова; под общ. ред. Г.В. Бороздиной. М.: Издательство Юрайт, 2017. 463 с.

4. Жамантаева Ж.К., Дигенова Б.К., Палазник Г.В. Инновационная модель организации эффективного сопровождения участников образовательных отношений (коуч-наставничество) // Наставничество в образовании: современная практика: сб. материалов междунар. (заоч.) науч.-практ. конф. 20 ноября 2019 года / Институт развития образования и социальных технологий. Курган, 2019. С. 75-77.
5. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2009. 576 с.
6. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kazarin.clan.su/publ/1-1-0-13>.
7. Кларин М.В. Новая развивающая практика – коучинг. Новая профессия – коуч // Образовательные технологии. 2014. № 1. С. 71-80.
8. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). М.: Изд. дом Высш. шк. эконом., 2014. 64 с.
9. Круглова И.В. Организация наставничества в школе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://zam.resobr.ru/archive/year/articles/2038>.
10. Наставничество, менторинг [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://formatta.ru/pages/id/317>.
11. Пиз А. Язык телодвижений. Нижний Новгород: Издательство «Ай Кью», 1992. 272 с.
12. Поздеева С.И. Наставничество как деятельностное сопровождение [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kakdeyatelnostnoe-soprovozhdenie-molodogo-spetsialista-modeli-i-tipy-nastavnichestva>.
13. Рекомендации по применению инструментария персонифицированного сопровождения учителей общеобразовательных организаций. Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studme.org/136560/psihologiya/primery_opredeleniy_kouchinga.
14. Собчик Л.Н. Диагностика индивидуально-типологических свойств и межличностных отношений: практ. рук. СПб.: Речь, 2002. 95 с.
15. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения: учебник для нач. проф. образования. 7-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 2007. 160 с.
16. Шостром Э. Человек-манипулятор: Внутрен. путешествие от манипуляции к актуализации [пер. с англ. Н. Шевчук, Р. Римской]. М. : Апрель-Пресс : Изд-во Ин-та Психотерапии, 2004 (ГУП Смол. обл. тип. им. В.И. Смирнова). 190 с.
17. Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. Казань: Татар. кн. изд-во, 1991. 191 с.

Шаблоны документов для реализации программы наставничества в организации

1. Приказ о реализации программы наставничества
2. Дорожная карта реализации программы наставничества в _____ на 202__год, 20__–20__ учебный год
3. Положение о наставничестве
4. Программа наставничества (структура)
5. Приказ о назначении наставников и формировании наставнических групп
6. Примерные формы заявлений

1. Приказ о реализации программы наставничества

Шапка образовательной организации

П Р И К А З

От _____

№ _____

О реализации программы наставничества

На основании Распоряжения Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», с целью достижения результата показателя регионального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» «Не менее 70 % обучающихся общеобразовательных организаций вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества»,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внедрить в _____ программу наставничества.
2. Назначить координатором программы наставничества Ф.И.О., (должность).

Назначить куратором (кураторами) программы наставничества Ф.И.О., должность.

3. Утвердить:

- 3.1. Дорожную карту реализации программы наставничества в _____ на 20__ год, 20__–20__ учебный год (Приложение 1).
- 3.2. Положение о наставничестве в _____ на 20__–20__ гг. (При-

ложение 2).

3.3. Программу наставничества в _____ (Приложение 3).

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на Ф.И.О., должность.

Директор

И.О. Фамилия

Исполнитель:

Ф.И.О., должность, контактный номер телефона.

2. Дорожная карта реализации программы наставничества

Дорожная карта внедрения и реализации программы наставничества поможет составить четкий план действий, а также проинформировать всю команду активных участников внедрения наставничества.

Дорожную карту рекомендуется разместить на сайте организации, а также на информационном стенде, посвященном наставничеству. Все это сделает процесс максимально открытым, что необходимо для получения помощи и поддержки от сообщества, а также своевременной коррекции программы, если таковая потребуется.

Таблица 5 – Дорожная карта реализации программы наставничества

| № п/п | 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 реализации программы наставничества | | |
| 4. | Встреча с обучающимися образовательной организации с информированием о реализуемой программе наставничества | | |
| 5. | Проведение анкетирования среди обучающихся/педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы | | |
| 6. | Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых (обучающиеся/педагоги) от третьих лиц: классный руководитель, психолог, соцработник, родители. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от законных представителей несовершеннолетних участников | | |

| № п/п | 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 (в некоторых случаях с привлечением психолога) | | |
| 14. | Поиск экспертов и 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 соединение наставников и наставляемых в пары | | |
| 19. | Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп распоряжением руководителя образовательной организации | | |
| 20. | Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого | | |
| 21. | Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого | | |
| 22. | Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым (наставляемыми) | | |
| 23. | Регулярные встречи наставника и наставляемого | | |
| 24. | Сроки сбора обратной связи 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 программы наставничества, их родных, | | |

| № п/п | Мероприятия | Сроки | Ответственные |
|-------|---|-------|---------------|
| | представителей организаций-партнеров, представителей администрации муниципалитета, представителей иных образовательных организаций и некоммерческих организаций | | |
| 29. | Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников | | |
| 30. | Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества | | |
| 31. | Оценка участников по заданным параметрам, проведение второго, заключающего этапа мониторинга влияния программ на всех участников | | |
| 32. | Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы | | |
| 33. | Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайтах образовательной организации и организаций-партнеров | | |
| 34. | Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых | | |

3. Положение о наставничестве

Шапка организации

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о наставничестве (далее – положение) разработано в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция)», во исполнение распоряжения Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

1.2. Целевая модель наставничества в _____ (УДОД), осуществляющем образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам (далее – целевая модель наставничества) разработана в целях достижения результатов федеральных и региональных проектов «Современная школа», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» и «Успех каждого ребенка» национального проекта «Образование».

1.3. Настоящее положение устанавливает правовой статус наставника и наставляемого, регламентирует взаимоотношения между участниками образовательных отношений в деятельности наставничества.

2. Основные понятия и термины

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

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

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

2.4. 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.

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

2.6. Координатор – сотрудник учреждения, осуществляющий деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, который отвечает за организацию программы наставничества.

2.7. Куратор – сотрудник организации, осуществляющий деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за разработку проекта программы в соответствии с выбранной формой, формирование наставнических пар в своей форме и реализацию наставнического цикла.

2.8. Целевая модель наставничества – система условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в школе.

2.9. Благодарный выпускник – выпускник школы, 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.).

3. Цели и задачи наставничества

3.1. Целью наставничества в организации является 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, педагогических работников (далее – педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов _____.

3.2. Основными задачами наставничества являются:

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели;
- разработка и реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение принимающих участие в программе наставничества наставников и контроль за их деятельностью;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества в организации;
- формирование баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

4. Организационные основы наставничества

4.1. Наставничество организуется на основании приказа директора организации.

4.2. Руководство деятельностью наставников осуществляет куратор.

4.3. Координатор и кураторы целевой модели наставничества назначаются приказом директора организации.

4.4. Реализация наставнической программы происходит через работу координатора и кураторов с двумя базами: базой наставляемых и базой наставников.

4.5. Формирование баз наставников и наставляемых осуществляется директором организации, координатором, куратором, педагогами и иными лицами, располагающими информацией о потребностях педагогов и подростков – будущих участников программы.

4.6. Наставляемыми могут быть обучающиеся:

- проявившие выдающиеся способности;
- демонстрирующие неудовлетворительные образовательные результаты;
- с ограниченными возможностями здоровья;
- попавшие в трудную жизненную ситуацию;
- имеющие проблемы с поведением;
- не принимающие участие в жизни школы, отстраненные от коллектива.

4.7. Наставляемыми могут быть педагоги:

- молодые специалисты;
- находящиеся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости;

- находящиеся в процессе адаптации на новом месте работы;
- желающие овладеть современными программами, цифровыми навыками, ИКТ-компетенциями и т. д.

4.8. Наставниками могут быть:

- обучающиеся, мотивированные помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах;
- педагоги и специалисты, заинтересованные в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родители обучающихся – активные участники родительских советов;
- выпускники, заинтересованные в поддержке своей организации;
- сотрудники предприятий, заинтересованные в подготовке будущих кадров;
- успешные предприниматели или общественные деятели, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- ветераны педагогического труда.

4.9. База наставляемых и база наставников могут меняться в зависимости от потребностей УДОД в целом и от потребностей участников образовательных отношений: педагогов, учащихся и их родителей (законных представителей).

4.10. Участие наставника и наставляемых в целевой модели основывается на добровольном согласии.

4.11. Для участия в программе заполняются согласия на обработку персональных данных от совершеннолетних участников программы и согласия от родителей (законных представителей) несовершеннолетних наставляемых и наставников.

4.12. Формирование наставнических пар/групп осуществляется после знакомства с программами наставничества.

4.13. Формирование наставнических пар/групп осуществляется на добровольной основе и утверждается приказом директора.

4.14. С наставниками, приглашенными из внешней среды, заключается договор о сотрудничестве на безвозмездной основе.

5. Реализация целевой модели наставничества

5.1. Для успешной реализации целевой модели наставничества, исходя из образовательных потребностей организации в целевой модели наставничества, рассматриваются формы наставничества.

5.2. Представление программ наставничества по формам наставничества.

5.3. Этапы комплекса мероприятий по реализации взаимодействия «наставник – наставляемый»:

- проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого;
- проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого;

- проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым;
- регулярные встречи наставника и наставляемого;
- проведение заключительной встречи наставника и наставляемого.

5.4. Реализация целевой модели наставничества осуществляется в течение календарного года.

5.5. Количество встреч наставник и наставляемый определяют самостоятельно при приведении встречи-планирования.

6. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

6.1. Мониторинг процесса реализации программ наставничества понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о программе наставничества и (или) отдельных ее элементах.

6.2. Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

- оценка качества процесса реализации программы наставничества;
- оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

6.3. Сравнение изучаемых личностных характеристик участников программы наставничества проходит на «входе» и «выходе» реализуемой программы.

6.4. Мониторинг проводится куратором и наставниками два раза за период наставничества: промежуточный и итоговый.

6.5. В ходе проведения мониторинга не выставляются отметки.

7. Обязанности и права наставника

7.1. Наставник обязан:

- знать требования законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, устава _____, определяющих права и обязанности наставника;
- разработать совместно с наставляемым план наставничества;
- помогать наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития;
- формировать наставнические отношения в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога;
- ориентироваться на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждать с ним долгосрочную перспективу и будущее;
- предлагать свою помощь в достижении целей и желаний наставляемого и указывать на риски и противоречия;
- не навязывать наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулировать развитие у наставляемого своего индивидуального видения;
- оказывать наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивировать, подталкивать и ободрять его;
- личным примером развивать положительные качества наставляе-

мого, корректировать его поведение в школе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора;

- подводить итоги наставнической программы с формированием отчета о проделанной работе с предложениями и выводами.

7.2. Права наставника:

- вносить на рассмотрение администрации УДОД предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством;

- защищать профессиональную честь и достоинство;

- знакомиться с жалобами и другими документами, содержащими оценку его работы, давать по ним объяснения;

- проходить обучение с использованием федеральных программ, программ школы наставничества;

- получать психологическое сопровождение;

- участвовать в школьных, региональных и всероссийских конкурсах наставничества.

8. Обязанности и права наставляемого

8.1. Наставляемый обязан:

- знать требования законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, устава организации, определяющих права и обязанности наставляемых;

- разработать совместно с наставником план наставничества;

- выполнять этапы реализации программы наставничества.

8. Права наставляемого:

- вносить на рассмотрение администрации предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством;

- выбирать самому наставника из предложенных кандидатур;

- рассчитывать на оказание психологического сопровождения;

- участвовать в конкурсах наставничества;

- защищать свои интересы самостоятельно и (или) через представителя.

9. Механизмы мотивации и поощрения наставников

9.1. К механизмам мотивации и поощрения наставников относятся:

- мероприятия по популяризации роли наставника;

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;

- выдвижение лучших наставников на конкурсы и мероприятия на муниципальном, региональном и федеральном уровнях;

- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара», «Наставник +»;

- создание специальной рубрики «Наши наставники» на сайте организации;

- создание на сайте методической копилки с программами наставни-

чества;

- награждение грамотами «Лучший наставник»;
- благодарственные письма родителям наставников из числа обучающихся;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития школы.

4. Программа наставничества (структура)

Таблица 6 – Структура программы наставничества

| № п/п | Раздел программы | Пояснения |
|--------------|---|--|
| 1. | Пояснительная записка | <p>В данный раздел включаются:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Актуальность реализации программы наставничества, отражаемая через констатацию проблем в развитии и воспитании наставляемого в образовательной организации, например:<ul style="list-style-type: none">– необходимость в создании условий для социального, культурного и профессионального самоопределения, творческой самореализации личности в настоящий момент;– развитие определенных качеств личности; поддержка и развитие талантов;– формирование учебной мотивации;– адаптация наставляемого с определенными особенностями в обществе, физическое развитие и оздоровление наставляемого;– профессиональная ориентация обучающегося и т. п.2. Общие и нормативные правовые акты Российской Федерации, локальные акты образовательной организации по наставничеству.3. Основные термины и понятия наставничества.4. Реализуемые в образовательной организации модели наставничества (целевые группы программы наставничества). <p>Приложением к данному разделу могут являться локальные акты образовательных организаций (например, «Положение о наставничестве», договоры о сетевом взаимодействии в рамках реализации программы наставничества).</p> |
| 2. | Цели и задачи программы наставничества | Прописываются общие цели и задачи программы наставничества, а также цели и задачи для каждой реализуемой модели в образовательной организации. |
| 3. | Сроки реализации программы наставничества | Длительность и сроки наставничества устанавливаются индивидуально для каждой наставнической пары (но не более 1 календарного года) в зависимости от планируемых результатов, сформулированных в индивидуальном плане по итогам анализа потребности в развитии наставляемого. В случае быстрого и успешного освоения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимых компетенций, наставничество по согласованию с наставником и куратором может быть завершено досрочно. Срок наставничества может быть продлен в случае времен- |

| № п/п | Раздел программы | Пояснения |
|-------|---|---|
| | | ной нетрудоспособности, командировки или иного продолжительного отсутствия по уважительным причинам наставника или лица, в отношении которого осуществляется наставничество. |
| 4. | Этапы реализации программы наставничества | Этапы реализации программы могут быть представлены в форме таблицы и отражать порядок действий на каждом из них, а также взаимодействие с внешней и внутренней средой в зависимости от выбранной модели наставничества. В приложении к разделу представляется «Дорожная карта внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации», сформированные реестры наставников и наставляемых. |
| 5. | Индивидуальные планы развития наставляемых | В индивидуальном плане прописываются стратегические направления развития наставляемых, действия наставляемого и наставника по решению стратегических направлений развития, план (перечень) мероприятий по каждому направлению и сроки их проведения, отметки о выполнении. |
| 6. | Условия реализации программы наставничества | В данном разделе описываются ресурсы, необходимые для реализации программы наставничества (материально-техническая база, кадровое, методическое обеспечение, система сетевого и вневедомственного взаимодействия). Приложением к данному разделу могут быть памятки, методические рекомендации и разработки для наставников и наставляемых. |
| 7. | Планируемые результаты программы наставничества | Планируемые результаты должны соотноситься с целью и задачами программы наставничества и отражаться в измеримых показателях, среди которых: <ul style="list-style-type: none"> – рост образовательных, личностных и профессиональных достижений наставляемых; – рост числа обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия; – улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства; – увеличение количества реализуемых индивидуальных образовательных программ (маршрутов); – рост личных показателей эффективности деятельности педагогов-наставников и сотрудников региональных предприятий и организаций, участвующих в программе наставничества; – привлечение дополнительных ресурсов благодаря формированию устойчивых связей между образовательной организацией и бизнесом в рамках реализации программы наставничества и т. д. |
| 8. | Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества | В данном разделе представляются цели, этапы, сроки проведения мониторинга и оценки качества реализации программы наставничества, оцениваемые параметры. Мониторинг программы наставничества должен состоять из двух основных этапов: |

| № п/п | Раздел программы | Пояснения |
|-------|--------------------------------------|--|
| | | <p>1) оценка качества процесса реализации программы наставничества;</p> <p>2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.</p> <p>Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой программы наставничества, ее сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар или групп «наставник – наставляемый». Оцениваемые параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сильные и слабые стороны программы наставничества; – возможности программы наставничества и угрозы ее реализации; – процент реализации образовательных и культурных проектов на базе образовательной организации и совместно с представителем организаций (предприятий) наставника; – процент обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты; – количество обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и (или) присоединиться к сообществу благодарных выпускников; – количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста – наставляемого и т. д. <p>Во втором этапе мониторинга изучается динамика влияния программ наставничества на повышение активности и заинтересованности участников в образовательной и профессиональной деятельности.</p> <p>Оцениваемые параметры:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вовлеченность обучающихся в образовательный процесс; – уровень образовательных результатов; – мотивация к познавательной, творческой, социокультурной деятельности (для обучающихся); – уровень сформированности гибких навыков; – уровень личностной тревожности (для обучающихся); – понимание собственного будущего (для обучающихся); – уровень профессионального выгорания (для педагогов); – удовлетворенность профессией, успешность (для педагогов); – психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов) и др. <p>Приложением к данному разделу могут быть адаптированные или разработанные в образовательной организации опросники, анкеты, тесты.</p> |
| 9. | Управление программой наставничества | Представляется система контроля за ходом реализации программы наставничества, функциональные обязанности ее участников, механизмы мотивации и поощрения наставников, перечень отчетной документации, предоставляемый по итогам реализации программы наставничества. |
| 10. | Риски при реализации | Приводится комплексная оценка рисков, обусловленных как внутренними факторами, зависящими от ответственного ис- |

| № п/п | Раздел программы | Пояснения |
|-------|--------------------------|---|
| | программы наставничества | полнителя, соисполнителей, участников программы наставничества (организационные риски), так и рисков, относящихся к внешним факторам (риски изменения законодательства, экономические риски, риски финансового обеспечения). Описываются необходимые меры по снижению рисков. |

5. Приказ о назначении наставников и формировании наставнических пар

ШАПКА ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИКАЗ

Дата номер

О назначении наставников и формировании наставнических пар

В соответствии с Дорожной картой реализации целевой модели наставничества в _____ на 20__ год, 20__–20__ учебный год, утвержденной приказом директора от «___» _____ 20__ г.,

ПРИКАЗЫВАЮ

1. Назначить наставниками _____ Ф.И.О., должность.
2. Сформировать следующие наставнические пары:

3. Куратору наставнических пар _____ (Ф.И.О.):

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

3.1 Отслеживать реализацию плана Дорожной карты.

3.2 Отчитываться координатору о реализации цикла наставнической работы.

4. Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Директор (Организация)

И.О. Фамилия

6. Примерные формы заявлений

1. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПИСЬМЕННОГО ЗАЯВЛЕНИЯ КАНДИДАТА В НАСТАВНИКИ

Куратору программы наставничества в образовательной организации

(полное наименование образовательной организации)

(Ф.И.О. наставника)

проживающего по адресу:

Заявление

Прошу принять меня в программу в качестве наставника.

С порядком приема и деятельностью наставников ознакомлен(а) и согласен(а).

Обязуюсь четко следовать задачам программы наставничества, соблюдать права, обязанности и принципы деятельности наставника.

«___» _____ 20__ г.

_____ (подпись)

Данные паспорта: серия _____ № _____ выдан

_____ «___» _____ г.

Контактная информация:

дом. тел.: _____

моб. тел.: _____

e-mail: _____

Заявление принято к рассмотрению «___» _____ 20__ г.

Куратор программы _____ Ф.И.О., подпись

2. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ПЕРВИЧНОГО СОГЛАСИЯ РОДИТЕЛЕЙ НА УЧАСТИЕ ИХ РЕБЕНКА В ПРОГРАММЕ В КАЧЕСТВЕ НАСТАВЛЯЕМОГО

Я, _____,

(Ф.И.О. родителя / законного представителя)

Данные паспорта: серия _____ № _____ выдан

_____ «___» _____ г.

являюсь родителем (законным представителем) _____,

(Ф.И.О. подростка, в отношении которого осуществляется наставничество)

с условиями организации социального наставничества в образовательной организации _____

(полное наименование образовательной организации)

ознакомлен (а).

Против участия в программе наставничества моего сына / моей дочери _____, _____ года рождения **не возражаю.**

« ___ » _____ 20__ г. _____ И.О. Фамилия
(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Манифест наставника

1. Наставник помогает наставляемому осознать его сильные и слабые стороны и определить векторы развития.
2. Наставник является примером для жизни, поведения и ценностей наставляемого.
3. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения и открытого диалога.
4. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но и обсуждает с ним долгосрочную перспективу и будущее.
5. Наставник предлагает помощь в достижении целей и желаний наставляемого и указывает на риски и противоречия.
6. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого индивидуального видения.
7. Наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и компетенции.
8. Наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует и ободряет его.
9. Наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в том числе выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнической программы, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.
10. Наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый.
11. Наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

Кодекс наставника

1. Не осуждаю, а предлагаю решение.
2. Не критикую, а изучаю ситуацию.
3. Не обвиняю, а поддерживаю.
4. Не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому.
5. Не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге.

6. Разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией.
7. Не утверждаю, а советуюсь.
8. Не отрываюсь от практики.
9. Призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию в программе, сам следую этому правилу.
10. Не разглашаю внутреннюю информацию сторонним лицам.

Качества успешных наставников

1. Желание участвовать в программе в течение длительного времени. Ответственное и искреннее желание стать частью жизни других людей, помочь им в принятии важных решений, поспособствовать саморазвитию.
2. Уважение к личности, способностям человека и его праву делать собственный выбор в любой ситуации. Наставники не считают, что их способ решения проблем лучше.
3. Умение слушать и принимать различные точки зрения. Наставники могут помочь, просто слушая, задавая вопросы и с минимальным вмешательством, давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли.
4. Умение сопереживать другому человеку, не испытывая при этом жалости.
5. Умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между адекватным восприятием реальных и серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий.
6. Гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что наставнические отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах.

Хороший наставник обладает также:

- гибкостью мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действия на другой;
- критичностью мышления – подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других и себя, принимает необходимые решения, получив полную картину ситуации;
- развитыми коммуникативными способностями – говорит о сложных вещах простым, понятным для наставляемого языком, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;

- открытостью и тактичностью – терпим к любым мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
- эмпатией – эмоционально отзывчив на переживания других, способен к сочувствию;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять лицо в стрессовых ситуациях и конфликтах.

Методы работы наставника:

- наблюдение;
- курирование – способ сохранения и поддерживания контакта наставника и подростка, контроля ситуации со стороны наставника;
- интервенция – специфический способ «вхождения» в личностное пространство для минимизации (устранения) негативной адаптации и стимулирования позитивной адаптации личности в изменяющихся ситуациях;
- коррекция – процесс исправления тех или иных нарушенных функций;
- психолого-педагогическая поддержка – своевременное позитивное воздействие педагога (наставника) и родителей (взрослых) на подростков с целью выработки у них адекватной самооценки, способности противостоять негативному влиянию окружающих, эмоциональному шантажу, рэкету и оказание психологической помощи в решении этих проблем;
- психологическая помощь – это особая деятельность наставника, осуществляемая в процессе решения жизненно важной задачи, возникающей у подростка группы риска;
- реабилитация – это система мероприятий по восстановлению психических функций, организованная определенным образом, оптимизирующая жизнь личности при непосредственном взаимодействии;
- социально-психологическая профилактика – это предупреждение возможных негативных последствий поведения, нежелательных для обучения и развития подростков;
- социально-психологическое сопровождение – протекающий во времени процесс создания социально-психологических условий изменения;
- консультирование – превентивная, упреждающая помощь, предотвращающая развитие нежелательных осложнений;
- тренинг – многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека.

**Методическое пособие
«Развитие системы наставничества
в деятельности организаций
дополнительного образования детей»**

Объем 6 п.л. Тираж 150 экз.

Отпечатано в ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»
625000, г.Тюмень, ул.Советская, 56