

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
«НАСТАВНИЧЕСТВО:
ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ»

Казань
2021

*Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
под общей редакцией Нугумановой Л. Н.,
ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-ра пед. наук
Яковенко Т. В., проректора по научной и инновационной деятельности
ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук*

Авторы-составители:

Нугуманова Л. Н., ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-р пед. наук

Яковенко Т. В., проректор по научной и инновационной деятельности ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук

Составители:

Зияева Г.А., директор Центра реализации стратегий развития образования ГАОУ ДПО ИРО РТ

Исланова Н.Н., ведущий научный сотрудник ГАОУ ДПО ИРО РТ

Галеева А.З., научный сотрудник ГАОУ ДПО ИРО РТ

Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Нугуманова Л. Н., Яковенко Т. В. — 3-е издание, доп., перераб. — Казань: ИРО РТ, 2021. — 84 с.

Уважаемые коллеги!



Сегодня найти готового специалиста, который смог бы приступить к работе без адаптационного периода или специально организованного сопровождения, практически невозможно, и наставничество является наиболее эффективным методом решения этой проблемы.

Наставничество является кадровой технологией, которая позволяет осуществить непрерывное профессиональное развитие педагогов. Потребность в наставничестве встает сегодня особо остро, так как стремительные изменения в системе образования, метаморфозы в организационных процессах и образовательной среде требуют от педагога моментальной реакции. Наставничество позволяет органически соединить профессиональное развитие, его персонификацию и в то же время гарантирует комплексный подход к каждому работнику образования.

В нашем проекте «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» мы рассматриваем наставничество как средство профессионализации, профессиональной адаптации, обучения на рабочем месте, повышения квалификации специалистов различных областей, индивидуализации, построения маршрутов личностного и профессионального роста, где наставником может стать каждый для каждого!

Наставничество – не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный, но при этом эффективный метод адаптации педагогов к новым условиям.

Нугуманова Л.Н.,

ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, доктор педагогических наук



Уважаемые коллеги!



В настоящее время тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). В целом наставничество является мировой тенденцией, и оно охватывает все сферы деятельности: предприятия различных форм собственности, предпринимательство, социальную сферу, государственную службу и, безусловно, образова-

ние. Наставничество в образовании – важнейшее условие в профессиональном становлении молодого учителя, в повышении педагогического мастерства, оно значимо и в профессиональной ориентации учащихся. Наставничество сегодня – и популярный тренд, и осознанная необходимость.

Проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия», который реализуется в «Институте развития образования Республики Татарстан» под руководством Российской академии образования направлен на решение части проблем, имеющих в современном российском образовании. Важнейшие из них: удержать молодого учителя в школе, помочь ему освоить профессию, мотивировать, работать с профессиональными дефицитами.

Несмотря на активное обсуждение учеными и практиками темы наставничества, методологического обоснования проблемы наставничества, которое отвечало бы на вызовы времени, пока нет. Надеюсь, что созданная на базе ИРО РТ инновационная площадка РАО позволит повысить качество практической подготовки педагогов за счет внедрения наставнической деятельности в реальные условия образовательного процесса.

Орешкина А.К.,

заведующий лабораторией развития воспитания и дополнительного образования Центра развития образования Российской академии образования, доктор педагогических наук, доцент

Уважаемые коллеги!

Представляем Вам третий выпуск «Настольной книги наставника» – сборник, в который внесены изменения и дополнения в виде актуальных на сегодняшний день материалов.

Сегодня наставничество – это не только старейший метод передачи опыта, но и конструктивная площадка для внедрения системы профессионального обмена педагогическими компетенциями, ориентированная на создание позитивно мотивирующего социального пространства для персонального творческого развития педагога и обучающихся.

Наставничество как социальный институт позволяет, с одной стороны, повысить эффективность потенциала и возможностей человека в условиях современных технологических вызовов инновационного развития России, а с другой, дает возможность педагогу целенаправленно действовать по развитию талантов и одаренности, профориентировать будущих специалистов в соответствии с запросами и требованиями рынка труда, повышать функциональную грамотность и расширять сферу индивидуально-дифференцированного обучения детей с различными образовательными способностями и возможностями в соответствии с международными образовательными стандартами.

Мы наблюдаем неуклонный рост интереса к широкому внедрению системы школьного наставничества в системе российского образования со стороны педагогической общественности и учителей-практиков.

Доработка 2 издания «Настольной книги наставника» продиктована необходимостью предоставить возможность руководителям образовательных организаций:

- использовать разработанные известными российскими учеными в области педагогики и образования проекты типовых вариантов нормативных документов и методические материалы для создания в каждой школе эффективной системы педагогического наставничества;
- разработать и внедрить авторские подходы в сфере педагогического наставничества на основе изученного передового опыта, накопленного в других российских регионах;
- сделать образовательную среду уникальной и творческой.

Настоящий сборник разработан в помощь руководящим и педагогическим работникам образовательных учреждений. Представленные материалы направлены на дальнейшее совершенствование рабо-

ты по сопровождению наставничества в общеобразовательных организациях Республики Татарстан с учетом новых нормативных актов и методических рекомендаций, регламентирующих школьное наставничество.

В сборник включен методический инструментарий сопровождения данного вида деятельности, ориентирующий на создание системы наставничества в сфере школьного образования: типовое положение о наставничестве в школе; типовая программа, содержащая описание организационных основ «Школы наставничества» для молодых педагогов; примерный план работы учителя-наставника с молодыми педагогами; отчет подопечного о прохождении наставничества и работе наставника; лист самооценки компетентности педагога-наставника в соответствии с профессиональным стандартом «Педагога».

Дополнения и изменения, внесенные в 3 выпуск «Настольной книги наставника», подготовлены на основе анализа нормативных и методических материалов Федерального института развития образования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Общероссийского народного фронта и др.

**Совет наставников
Республики Татарстан**

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

- ✓ **Восполнение профессиональных дефицитов** – это разрешение имеющихся у педагогов затруднений, которые не позволяют им успешно реализовать те или иные направления в профессиональной деятельности.
- ✓ **Горизонтальное обучение** педагогических работников – система P2P (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.
- ✓ **Диагностика профессиональных компетенций** – процедура выявления степени развития профессиональных компетенций педагогических работников.
- ✓ **Дистанционные образовательные технологии** – образовательные технологии, реализуемые с применением средств информатизации и телекоммуникации при опосредованном или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.
- ✓ **Добровольная независимая оценка профессиональной квалификации** – набор процедур, предусматривающих в том числе проведение комплексного экзамена, устанавливающего степень соответствия профессиональным стандартам руководящих и педагогических работников и выполняющего диагностическую функцию определения для них индивидуальных образовательных маршрутов для дальнейшего совершенствования профессионального мастерства.
- ✓ **Кадровый резерв** – прошедшие специальный отбор и целевую квалификационную подготовку педагогические работники образовательных организаций, способные к руководящей деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательной организации».

- ✓ **Квалификационный дефицит** – разница между компетенциями, которые требуются для выполнения трудовых функций, и теми, что имеются у педагога на данный момент.
- ✓ **Квалифицированный специалист** – это специалист, который видит и понимает тенденции развития мышления и деятельности и вместе с тем рефлектирует необходимые изменения своей собственной профессиональной деятельности в связи с задачами развития профессиональной компетентности.
- ✓ **Консалтинг (консультирование)** – интеллектуальная деятельность по выявлению и анализу профессиональных и личностных проблем; выбору средств и методов, направленных на разрешение выявленных проблем; составлению программы профессионально-личностного развития; проектированию индивидуального образовательного маршрута педагогов; организации и проведения рефлексии педагогов; повышению психологической готовности к деятельности в новых ситуациях.
- ✓ **Консультант** – специалист, который дает совет (советы) по решению конкретной ситуации, который адаптирован к индивидуальным запросам, проблеме человека с учетом различных сценариев развития. Выбор сценария остается за самим человеком.
- ✓ **Коуч** – специалист, который не является экспертом в конкретной теме, но знает методики, следуя которым, человек сам сможет найти решение. Коуч в определенной последовательности задает вопросы, приводящие человека к решению проблемы, но не дает сам инструкций, советов, как нужно поступить.
- ✓ **Международные исследования** – сравнительные исследования по оценке качества образования, которые организуются и проводятся международными организациями.

- ✓ **Ментор** – специалист, эксперт в какой-либо отрасли, имеющий практический опыт, и, возможно, определенный статус. Он берет себе в менторство людей, которые хотят перенять его опыт, знания.
- ✓ **Ментор стартапов** – профессионал, имеющий опыт реализации собственных стартап-проектов, курирующий команды новых стартапов, обучающий своих подопечных на практике собственных проектов предпринимательской деятельности и помогающий им открыть свой бизнес.
- ✓ **Мониторинг** – обособленная деятельность по наблюдению за состоянием некоего объекта (объектов) и (или) процессов, по анализу этого состояния, оценке состояния и происходящих изменений, а также прогнозированию состояния в будущем с целью включения результатов наблюдения в управление процессом профессионального становления.
- ✓ **Наставничество** – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве.
- ✓ **Наставничество в сфере образования** – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей работников образовательных организаций, а также граждан, студентов, проходящих стажировку/практику.
- ✓ **Наставник** – участник программы наставничества, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результата, компетентный во многих вопросах, готовый и 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. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».
- ✓ **Научно-методическое сопровождение** – взаимодействие сопровождаемого и сопровождающего, направленное на разрешение актуальных для педагога (педагогического коллектива) проблем профессиональной деятельности, осуществляемое в процессах актуализации и диагностики сущности проблемы, информационного поиска возможного пути ее решения, консультаций на этапе выбора пути, конструирования плана действий и его реализации.
- ✓ **Национальная система профессионального роста педагогических работников** – система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в развитии профессиональных компетенций.
- ✓ **Национальная система учительского роста** – система, обеспечивающая возможность карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также с учетом мнения выпускников общеобразовательных организаций, включающая внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»).

- ✓ **Непрерывное образование педагогических работников** — повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, активностей профессиональных ассоциаций, обмена опытом и лучшими практиками и т.п.), в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий в течение всей жизни.
- ✓ **Обеспечение** – разработка и использование в деятельности образовательных организаций нормативных, правовых и локальных документов; методологических, дидактических, методических и прочих материалов и средств, необходимых для функционирования системы персонифицированного сопровождения учителей.
- ✓ **Опека** – специально организованное наблюдение за профессионально-личностным развитием педагогов, целенаправленное проведение гуманитарной экспертизы их профессионально-личностного развития, создание благоприятного психологического климата при разработке и успешной реализации «Я-Концепции», «самопродвижения» педагогов в условиях общеобразовательной организации.
- ✓ **Организатор проектного обучения** – специалист, осуществляющий разработку и организацию проектов обучения рабочих команд и сотрудников организации кросс-функциональным компетенциям, необходимым для решения сложных, нетривиальных задач в соответствии с изменениями технологий и новыми требованиями рабочего места в организации.
- ✓ **Оценка компетенций** – комплекс взаимосвязанных, объективных и обоснованных методов, критериев и специализированных мероприятий (процедур) диагностики и оценивания компетенций, определяемых профессиональным стандартом.

- ✓ **Оценочные средства** – электронная база контрольно-измерительных материалов, описаний форм и процедур для выявления уровня профессиональных компетенций педагогических работников, управленческих компетенций руководителей общеобразовательных, профессиональных образовательных организаций и организаций дополнительного образования детей.
- ✓ **Педагогический работник** – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.
- ✓ **Педагогическая квалификация** – уровень и вид профессионально-педагогической подготовленности, характеризующей возможности специалиста в решении определенного класса профессиональных задач.
- ✓ **Персонафицированное образование** – стратегия обучения, включающая личность в активные процессы самообучения и самосозидания, дающая ей внутреннюю свободу в выборе средств обучения с одновременной ответственностью за его результаты.
- ✓ **Повышение уровня профессионального мастерства** – процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и развития компетенций.
- ✓ **Поддержка** – перевод деятельности педагогов в инновационный режим совместного поиска рабочих ориентиров, обновления профессионального опыта, преобразования профессионально и личностно значимых смыслов; создание условий для успешного профессионально-личностного развития педагогов.

- ✓ **Помощь** – система действий по преодолению кризиса педагогического сознания и педагогической практики, идеалов, ценностей, целей образования и способов деятельности в условиях его модернизации; проектированию индивидуального маршрута профессионально-личностного развития педагогов в условиях общеобразовательной организации.
- ✓ **Программа наставничества** – комплекс мероприятий и действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.
- ✓ **Профессиональная ассоциация** – добровольное объединение педагогических работников с целью создания условий для профессионального общения в процессе обсуждения актуальных профессиональных проблем.
- ✓ **Профессиональные дефициты** – отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.
- ✓ **Профессиональная квалификация** – это достижение определенного уровня профессионального образования педагогического работника, обладающего знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.
- ✓ **Профессиональные компетенции педагогического работника** – совокупность профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности.
- ✓ **Профессиональное мастерство** – комплекс профессиональных качеств педагогического работника, обеспечивающих высокий уровень профессиональной педагогической деятельности.
- ✓ **Профессиональное сообщество** – группа педагогических работников, объединенная определенными нормами мышления,

поведения и взаимодействия, формирующая профессиональную среду.

- ✓ **Профессиональное становление** педагога – система его развития в интегративном процессе, включающем внутреннее социально-психологическое и профессиональное самоопределение личности, управление этим процессом со стороны самого учителя и школы.
- ✓ **Профессиональный стандарт учителя** – набор характеристик квалификации, необходимой для осуществления педагогической деятельности в сфере начального, основного, среднего общего образования и выполнения соответствующих трудовых функций.
- ✓ **Руководители образовательных организаций** – директор, заместитель директора образовательной организации, реализующей программы общего и (или) дополнительного образования детей.
- ✓ **Сетевая форма реализации образовательных программ** – реализация образовательных программ с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, обладающих ресурсами, необходимыми для осуществления обучения и иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.
- ✓ **Сотрудничество** – общение, равенство во всём, взаимопонимание; принятие общих целей и путей, способов, средств их достижения; продуктивное взаимодействие в процессе продвижения в профессии и личностном развитии в условиях школьного профессионально-образовательного пространства.
- ✓ **Сотворчество** – система взаимосвязанных педагогических событий и ситуаций, направленных на раскрытие творческого потенциала; развитие внутренних творческих возможностей;

запуск механизмов самопознания, самовоспитания, самоутверждения и самореализации каждого участника сопровождения; выстраивание гармонии человеческих отношений; совместное создание, осмысление, оценка инновационного опыта профессиональной деятельности; расширение субъектного пространства личности.

- ✓ **Соуправление** – процесс включения педагогов в проектирование и конструирование новых видов образовательной практики и научное управление этими процессами; создание предпосылок для выстраивания субъект-субъектных отношений, перехода к самоуправлению профессионально-личностным развитием и формированию профессионального и жизненного credo.
- ✓ **Стажировка** – форма дополнительного профессионального образования (повышения квалификации или профессиональной переподготовки), предполагающая обучение педагогических работников в процессе трудовой деятельности.
- ✓ **Тьютор** в системе образования – специалист, сопровождающий учащегося (или студента) в процессе индивидуального обучения, находящийся в совместной с ним работе личные интересы и смыслы, помогающий строить собственный образовательный путь в зависимости от них и передающий авторство своей жизни подопечному. Он помогает обучающемуся сориентироваться в окружающем мире (или школьной среде), продумать последовательность шагов своего образования и реализовать их (навигация), а в дальнейшем суметь перенести этот опыт на другие ситуации (масштабировать).
- ✓ **Тьютор** в системе дополнительного профессионального образования – специалист, организующий процесс сопровождения педагогического работника (слушателя) на пути индивидуального развития в процессе повышения профессиональной квалификации.

- ✓ **Учитель-профессионал** – это субъект педагогической деятельности, понимающий ее назначение и смысл, имеющий высокую профессиональную квалификацию и компетентность, способный развивать, совершенствовать методы, средства и способы этой деятельности, получать высокие результаты; это субъект собственного личностно-профессионального развития.
- ✓ **Учителя (педагогические работники) в возрасте до 35 лет, вовлеченные в различные формы поддержки и сопровождения** – педагогические работники в возрасте до 35 лет, отвечающие требованиям соответствующего профессионального стандарта, впервые принятые на работу по трудовому договору и работающие в образовательной организации менее трех лет.
- ✓ **Фасилитация (стимулирование, вдохновение)** – процесс влияния на мотивацию профессионально-личностного развития педагога, ценностного отношения к педагогической деятельности и усвоение смыслов как элементов личностного опыта; стимулирования потребности в самосовершенствовании и саморазвитии.
- ✓ **Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников** – отдельное юридическое лицо, либо структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, либо структурное подразделение организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования, либо обособленное структурное подразделение организации, осуществляющей деятельность по образовательным программам ДПО, осуществляющее непрерывное дополнительное профессиональное образование педагогических работников на основе диагностики профессиональных компетенций с учетом анализа запросов

в овладении новыми профессиональными компетенциями и результатов оценочных процедур, проводимых в рамках добровольной независимой оценки профессиональной квалификации, определивших индивидуальные образовательные маршруты совершенствования профессионального мастерства педагогов.

- ✓ **Центр оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов** – юридическое лицо, наделенное необходимыми полномочиями и осуществляющее деятельность по проведению добровольной независимой оценки профессиональной квалификации руководящих и педагогических кадров образовательных организаций в соответствии с ФЗ от 3 июля 2016 года № 238 «О независимой оценке квалификации».
- ✓ **Школа наставничества** – электронная площадка ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».

Об инновационном проекте

«РЕГИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Партнерский инновационный проект «Региональная система организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия» реализуется Институтом развития образования Республики Татарстан под патронатом Российской академии образования.

Основная идея — наставническая деятельность в системе дополнительного профессионального образования предполагает качественное изменение традиционных форм повышения квалификации в соответствии с целями и задачами развития интеллектуального потенциала молодого педагога или руководителя.

Цель — разработка и внедрение научно-методического обеспечения региональной системы становления и развития наставнической деятельности на основе сетевого взаимодействия в условиях дополнительного профессионального педагогического образования.

Основными задачами являются:

- оказание помощи педагогам в освоении необходимых компетенций за счет ознакомления с современными методами и приемами работы, передачи наставником личного опыта;
- обучение педагогов в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда;
- содействие достижению педагогами высокого качества труда;
- вхождение молодых специалистов в трудовой коллектив, освоение ими корпоративной культуры;
- воспитание у педагогов чувства личной ответственности за результаты своей деятельности;
- формирование положительного отношения к педагогическому труду;
- снижение текучести кадров и мотивирование педагогов к достижению целей организации.



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

СВИДЕТЕЛЬСТВО ОБ АККРЕДИТАЦИИ

На основании распоряжения Российской академии образования
от 28 июня 2019 года № 03

«О присвоении статуса инновационной площадки

Российской академии образования»

государственному автономному образовательному
учреждению дополнительного профессионального
образования

«Институт развития образования Республики Татарстан»

присвоен статус инновационной площадки

Российской академии образования

Свидетельство действительно до «28» июня 2022 года

Президент

Российской академии образования

Ю.П. Зинченко

г. Москва

Регистрационный № А-28-06-19/1 от 28.06.2019 г.

РЕСПУБЛИКАНСКОМ СОВЕТЕ НАСТАВНИКОВ

Республиканский Совет наставников региональной системы организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия был создан в целях организационно-методического и проектного обеспечения педагогов-наставников системы образования Республики Татарстан, обмена опытом и повышения эффективности профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Основными задачами Совета являются:

- оказание методической и практической помощи наставникам;
- выработка новых форм и технологий наставничества, их апробация и внедрение;
- содействие в выявлении и популяризации лучших практик наставничества.



**Хадиуллин Ильсур
Гараевич**

Председатель республиканского
Совета наставников,
министр образования и
науки Республики Татарстан



**Нугуманова Людмила Нико-
лаевна**

Сопредседатель республиканского
Совета наставников,
ректор ГАОУ ДПО «Институт разви-
тия образования
Республики Татарстан»

ФОРМА НАСТАВНИЧЕСТВА¹

Форма наставничества – это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией. В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять: «ученик – ученик»; «учитель – учитель»; «студент – ученик»; «работодатель – ученик»; «работодатель – студент». Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

Форма наставничества «учитель – учитель»

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

Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым можно выделить следующие: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогиче-

¹ Методические рекомендации по внедрению 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. Раздел 1, п.3. URL: <https://minobr.government-nnov.ru/?id=216241>

ской деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

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

Среди оцениваемых результатов: повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния; рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации); качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемым классах (группах); сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами; рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.



Портрет участников

Наставник

Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников. Наставник-консультант – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникатив-

ных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста. Наставник-предметник – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.



Наставляемый

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



Возможные варианты программы

Вариации ролевых моделей внутри формы «учитель – учитель» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть: взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы; взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив; взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями; взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).



Область применения в рамках образовательной программы

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

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА²

На современном этапе наставничество является стратегически значимым элементом системы развития кадров. В открытых источниках информации появилось описание разнообразных моделей наставничества, используемых как в российской, так и в зарубежной практике.

Представляем вашему вниманию обзор наиболее интересных моделей, которые могут быть использованы в практической деятельности при организации наставничества.



ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА (ИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВО «ОДИН НА ОДИН»)

Традиционная модель наставничества (или наставничество «один на один») – это взаимодействие между более опытным специалистом и начинающим сотрудником в течение определенного периода времени (3–6–9–12 месяцев). Разновидностью этой модели является **СИТУАЦИОННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО** (от англ. *Situational Mentoring*), подразумевающее предоставление наставником необходимой помощи всякий раз, когда подопечный нуждается в указаниях и рекомендациях.



Практика показывает, что программы развития молодых сотрудников с высоким потенциалом в сочетании с такой моделью наставничества не только позволяют более полно раскрыть их способности, но и содействуют удержанию будущих лидеров компании.



КРАТКОСРОЧНОЕ ИЛИ ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩЕЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Краткосрочное или целеполагающее наставничество (от англ. *Short-Term or Goal-Oriented Mentoring*). Наставник и подопечный встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты. Подопечный должен приложить определенные усилия, чтобы проявить себя в период между встречами и достичь поставленных целей.

² Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с. – URL: <https://clck.ru/QWQSP> ; Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала / И. А. Эсаулова. – Стратегии бизнеса. – № 6. – 2017. – URL: <https://clck.ru/FEDoN>



Проблема состоит в нехватке личного общения, поэтому данная модель не подходит для молодых специалистов, нуждающихся в более тесном взаимодействии с наставником, но может быть с успехом применена, если подопечный уже имеет опыт работы и его развитие может быть переведено в область саморазвития.



СКОРОСТНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Скоростное наставничество (от англ. *Speed Mentoring*) – это однократные встречи сотрудников с наставником более высокого уровня с целью построения взаимоотношений с другими людьми, объединенными общими проблемами и интересами. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста на основе информации, полученной из авторитетных источников, обмениваться мнениями и личным опытом, а также наладить отношения «наставник – подопечный» («равный – равному»).



ФЛЭШ-НАСТАВНИЧЕСТВО

Флэш-наставничество (от англ. *Flash Mentoring*) – это новая концепция наставничества, описанная в обзоре независимого агентства по управлению персоналом при Правительстве США. Суть состоит в следующем. Сотрудники, желающие выступить в роли наставника, должны участвовать в короткой, не более часа, встрече с потенциальными подопечными, в ходе которой наставники могут поделиться своим жизненным опытом по построению карьеры и дать некоторые рекомендации. После этой встречи ее участники решают, хотели бы они продолжить отношения наставничества или нет. Наставники и подопечные подбираются практически без критериев. Если обе стороны видят перспективу сотрудничества, они приступают к реализации программы наставничества. Флэш-наставничество имеет множество модификаций.

- **Стандартная сессия флэш-наставничества** предполагает одноразовую встречу лично или с помощью телекоммуникационных технологий между более опытным (наставник) и менее опытным сотрудником (подопечный), которая может продолжаться от нескольких минут до нескольких часов.
- **Последовательное флэш-наставничество**: подопечный работает с двумя и более наставниками, с каждым из которых он имеет

серию *одноразовых* встреч, например еженедельно в течение месяца.

- **Скоростное флэш-наставничество** – это разновидность последовательного флэш-наставничества, когда наставники и их подопечные встречаются лишь на несколько минут, а затем, сразу же после этого, переходят к другому наставнику/подопечному и т.д.
- **Групповое флэш-наставничество:** наставник работает в паре с небольшой *группой* подопечных. Эта техника может быть реализована как групповое скоростное наставничество.



ВИРТУАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Виртуальное наставничество (от англ. *Virtual Mentoring*) предполагает использование информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, развития и оценки талантов, онлайн-сервисы социальных сетей и сообществ практиков в системе развития персонала.

Исследование участников виртуальной программы наставничества показало значительные изменения в восприятии ценности таких программ для подопечных, которые теперь в большей степени ориентированы на обмен знаниями, чем на поощрение и поддержку со стороны наставника. Участники исследования отметили, что виртуальное наставничество, являясь частью процесса развития, может помочь построению карьеры, позволяет использовать больше учебных ресурсов для освоения новых знаний и навыков, обеспечивает постоянное и творческое общение, использование социальных сетей для привлечения других специалистов и получения разнообразной информации, делая программу наставничества доступной для широкого круга сотрудников.



РЕВЕРСИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Реверсивное наставничество (от англ. *Reverse Mentoring*) подобно традиционному наставничеству и предполагает взаимодействие между двумя сотрудниками. При этом опытный, высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам сотрудника, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.



Такая модель наставничества помогает решить проблему недостаточной компетентности сотрудников старших возрастов в области информационных технологий и интернет-коммуникаций.



САМОРЕГУЛИРУЕМОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Саморегулируемое наставничество – (от англ. *Self-Directed Mentoring*) подразумевает совершенно иной подход. Основное отличие данной модели от традиционной состоит в том, что ни наставники, ни их подопечные не подбираются специально, а опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников. Очевидным преимуществом этой модели является то, что в этот список попадают только те, кто действительно имеет желание принять эту трудную и ответственную роль.



КОМАНДНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Командное наставничество (от англ. *Team Mentoring*) помогает в короткие сроки осуществить подготовку ближайших преемников руководителей. Два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных целей развития, охватывая при этом существенные практические аспекты управленческой деятельности.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения этапа
Планирование и внедрение	Выпуск нормативно-правовых и методических документов, регламентирующих порядок наставничества в образовательной организации: - Приказ об организации наставничества; - Положение о наставничестве; - План работы наставничества в образовательную организацию и т.д.	Директор	При запуске наставничества в организации
Отбор наставников	Для отбора наставников необходимо: - разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых; - выбрать из школьной базы наставников, подходящих под эти критерии; - провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности; - сформировать базу отобранных наставников.	Директор	По мере появления новых сотрудников
Подготовка наставников	Для подготовки наставников необходимо: - провести актуализацию наставнической деятельности; - провести обучающие мероприятия, подчеркивающие значимость роли наставников в организации. <i>Рекомендация:</i> - Участие в вебинарах, семинарах и иных мероприятиях, организованных ИРО РТ.	Директор, зам. директора, координатор по учебно-методическому обеспечению	Перед проведением стажировки или мероприятия

Обучение	Для взаимообучения по схеме «наставник-наставляемый» необходимы: - непосредственная работа наставника с наставляемым; - взаимообмен опытом, знаниями, навыками. <i>Рекомендация: знакомство с лучшими методическими материалами по наставничеству педагогов РТ во вкладке «Медиатека» на сайте http://www.irort.ru/node/1915</i>	Наставник Наставляемый	Согласно плану наставничества
Оценка результата	Для оценки результатов деятельности необходимо: - прохождение выходного анкетирования по проделанной работе; - оформление отчетной документации; - работа с отзывами; - размещение информации на сайте ОО; - издание приказов по итогам деятельности.	Наставник Наставляемый	По завершении стажировки или мероприятия
Изменения процедуры наставничества, поощрение лучших наставников	Пересмотр существующего процесса с целью его усовершенствования на основе анализа обратной связи наставников и наставляемого, а также с учетом лучших практик по укреплению системы сохранения и передачи знаний. Подведение итогов: - проведение итоговой конференции в организации; - издание сборника с материалами мероприятий; - презентация методической базы наставников организации; - поощрение лучших наставников школы на уровне организации; - представление лучших практик от наставников на муниципальном и республиканском уровнях; <i>Рекомендации:</i> - участие в конкурсе «Наставничество: территория новых возможностей»; - участие в конференции «Наставничество: от теории к практике»; - участие в иных публичных мероприятиях.	Директор, начальник отдела образования района	В конце года

Скачать
таблицу:



Методы и приемы наставничества³

Общеизвестно, что, если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних в коллективе не возникает. Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

Особенность обучения взрослых людей

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества – помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть позволить ему, кроме желания, приобрести и возможности для продуктивной деятельности.

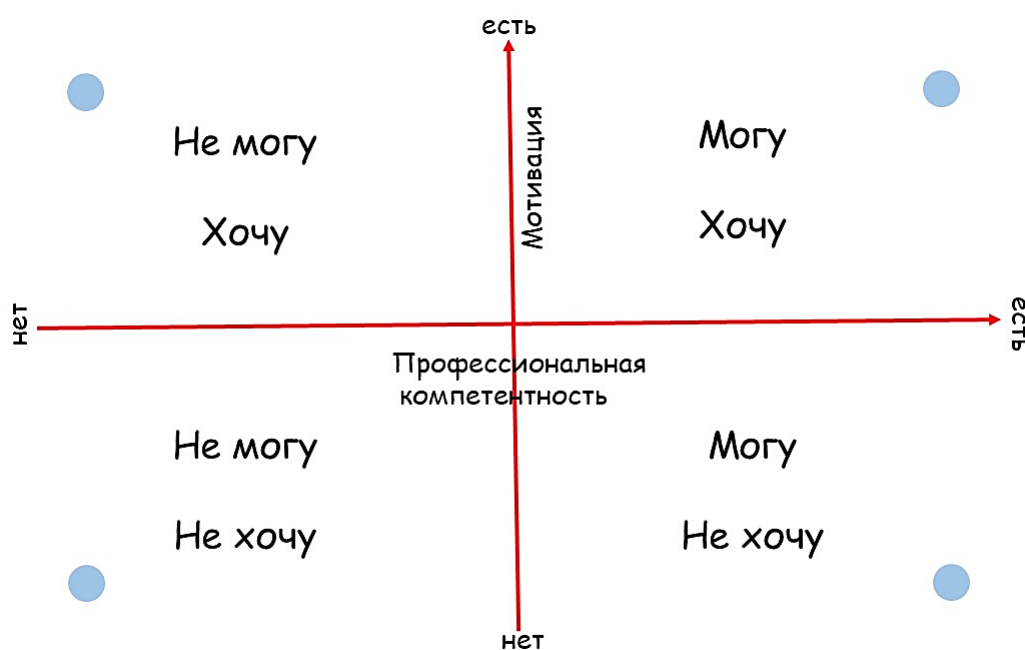


Рис. 1. Готовность молодого специалиста к работе (на основе модели ситуационного руководства Херси-Бланшара)

³ Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей Материалы тренинга Н. Бондаренко и А. Токарь «Наставничество», 2007 г. — URL: <https://clck.ru/QWQW9>

Давайте рассмотрим рис.1 «Готовность молодого специалиста к работе».

1 ситуация «Не могу – не хочу». Человек не обладает навыками и более того не мотивирован. Для того чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником, понять, как и чему вы будете его обучать. Также помните, что любой навык формируется 21 день.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умениями. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некоего саботажа. Необходимо выяснить, в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наполнить работу новым смыслом.

Обучение нового сотрудника может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, работник сознательно или бессознательно рефлексировать, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение – это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

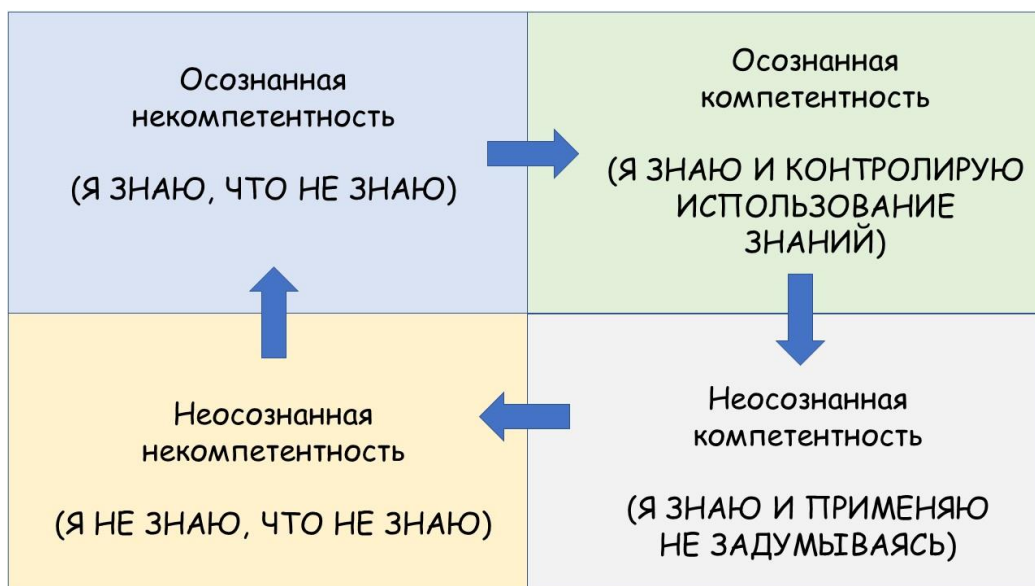


Рис. 2 Переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности

1. Бессознательная некомпетентность. При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать что-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

2. Осознанная некомпетентность. При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

3. Осознанная компетентность. Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

4. Бессознательная компетентность. При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по наитию. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно ясно проследить: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

Ошибка. Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он, как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Правило. Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

Формулировка цели

Цель – это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до обучаемого и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых



следует избегать.

Возьмем за основу постановки целей SMART. Само слово smart в переводе на русский означает «умный», а результаты работы должны быть:

- конкретными (specific),
- измеримыми (measurable),
- достижимыми (attainable),
- значимыми (relevant),
- соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку. Рассмотрим каждый критерий цели.

Конкретная и позитивно сформулированная цель

Неправильно: «Сделай мне макет обложки, только не красное на черном».

Правильно: «Сделай три варианта макета по шаблону А». Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не воспринимает частицу «не», а слышит команду «красное на черном», поэтому, формулируя цель по принципу «не делай так», вы, как наставник, рискуете получить прямо противоположный результат.

Измеримая цель

Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т.д. Например, «три макета по шаблону А» – это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны провести переговоры с тремя клиентами».

Достижимая цель

Сам наставник при постановке цели должен быть уверен, что она достижима и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время слишком сложная цель может напугать неуверенного обучаемого. Она должна попадать под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть ее следует ставить с учетом индивидуальных особенностей чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

Цель, соотносимая с конкретным сроком.

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай, к концу месяца».

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая цель

Цель должна мотивировать обучаемого. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай этот макет, он мне нужен».

Правильно: «Сделаешь этот макет, и у тебя будет возможность заявить о себе в команде наших дизайнеров».

Ошибка. Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого.

Правило. Соотносите цель с критериями SMART.

Как направлять подопечного в процессе обучения



Правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы – это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? На что именно, как и в какой	Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, обо-

	степени влияете лично вы?	значить зоны своей компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	• Что вы можете сделать и какие возможны препятствия? • Какие условия были бы идеальны для достижения цели? • Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?	• Психологическая подготовка к препятствиям. • Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут.
3. Разработка плана действий	• Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного? • Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись? • Кто будет отвечать за каждый этап? • Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? • Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? • Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?	• Обучаемый учится отделять значимые критерии от незначимых. • Планировать работу и время. • Самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы). • Работать в команде.
4. Окончательная проработка	• Что еще требует дополнительного уточнения? • Какие существуют варианты? • В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?	• Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи.

Обратная связь как инструмент развития

Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем.



Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь — это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Выделяют три этапа обратной связи:

- 1) описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь;
- 2) описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий;
- 3) пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способов повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

1. Сбалансированность, позитивная направленность

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого. Соблюдение баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. Конкретность

Обратная связь – это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.

Обратная связь касается того, *что* было сказано, сделано и *как*, но не *почему*. Догадки о чьих-то мотивах приносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу ABC, а я просил по принципу градиента».

Примеры некорректных высказываний

Часто используемые высказывания	Некорректность высказываний при обратной связи
«Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?»	Нет конкретики. <u>Конкретность</u> позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно еще потрудиться
«Молодец!» «Отлично»	Наставляемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается
«Ерунда получилась!» «Ну, кто так делает?»	Наставляемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать
«Ага...» «Нормально...»	Молодой педагог остается в неведении относительно того, как и в каком направлении ему развиваться дальше

3. Направленность на поведение, безоценочность

Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая – просто

оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не исключить его критикой.

4. Своевременность

«Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления – один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь – это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на «отлично»». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление неделю спустя.

5. Активность

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, насколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Наставник – это секретное «оружие» самых успешных людей планеты

НАСТАВНИЧЕСТВО СПОСОБСТВУЕТ:



повышению качества
подготовки
и квалификации со-
трудников



развитию профессио-
нальных компетенций
педагога



передаче ценного пе-
дагогического опыта



освоению практиче-
ских и теоретических
основ педагогической
деятельности



получению
обратной связи от
наставников, стимули-
рующей к активной де-
ятельности



своевременному ана-
лизу собственных силь-
ных и слабых сторон в
безопасной ситуации



получению своевре-
менной помощи на
этапе интеграции в
коллектив



повышению самоува-
жения, уверенности в
себе и позитивное от-
ношение к своей дея-
тельности



осво-
ению современных об-
разовательных техноло-
гий и внедрению в об-
разовательный процесс



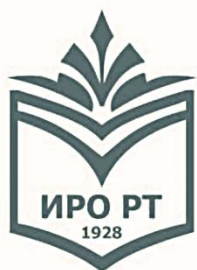
развитию способно-
сти самостоятельно и
качественно выпол-
нять возложенные на
педагога трудовые
функции



снижению риска
профессионального
выгорания наиболее
опытных педагогов-
носителей знаний и
навыков



укреплению
профессионального
сотрудничества всех
членов коллектива



ШКОЛА НАСТАВНИЧЕСТВА

**ГАОУ ДПО «Институт развития
образования Республики Татарстан» —
ИННОВАЦИОННАЯ ПЛОЩАДКА
Российской академии образования
по проекту
«РЕГИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА
ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ И РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»**

- **Научный руководитель инновационной площадки РАО:**

Орешкина А.К., *заведующий лабораторией развития воспитания и дополнительного образования Центра развития образования Российской академии образования, доктор педагогических наук, доцент*

- **Научный руководитель проекта:**

Нугуманова Л.Н., *ректор ГАОУ ДПО ИРО РТ, доктор педагогических наук, доцент*

ЦЕЛЬ:

- разработка и внедрение, научно-методическое обеспечение региональной системы становления и развития наставнической деятельности педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия.

ЗАДАЧИ:

- создание и внедрение компетентностной модели современного наставника, включающей в себя блоки профессиональных, общекультурных и специальных компетенций;
- обоснование и реализация модели сетевого взаимодействия наставника и учителя, способствующей проявлению профессионально-дополняющего сотрудничества наставников разных квалификаций;
- разработка открытых программ, в том числе и электронных, для наставников.



Добро пожаловать на сайт наставничества!

Никакие знания и навыки не передаются иначе, как от человека к человеку. За каждым успешным человеком в любой сфере деятельности всегда есть учитель, всегда есть наставник
(из доклада Л.Н.Нугумановой)

Что мы предлагаем:



Ежегодный Конкурс



Ознакомьтесь с положением



**Всероссийская научно-практическая конференция
«Наставничество в образовании: современная теория и инновационная практика»**



Заполните форму на участие



ГАОУ ДПО ИРО РТ

E-mail: iro.proff@gmail.com

Телефон: 89083432329

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, НЕОБХОДИМЫЕ СОВРЕМЕННОМУ НАСТАВНИКУ

1. Блок психолого-педагогических компетенций:

- готов помочь молодому учителю в установке целей работы;
- готовность помочь подопечному обрести уверенность в себе;
- способность организовывать ясное, открытое двустороннее общение;
- готовность оказать поддержку или конструктивную критику при необходимости и помочь совершенствоваться при реализации программы адаптации и др.

2. Блок методических компетенций:

- способен к различным стилям обучения;
- способен организовать усвоение знаний и упорядочить их, создавать свои собственные приёмы обучения;
- готов осуществлять контроль профессиональной деятельности молодого учителя и др.

3. Блок коуч-компетенций:

- готов взять на себя ответственность за развитие и саморазвитие подопечного;
- способен помочь молодому учителю «прирастить» новые знания, освоить новые технологии, сформировать жизненные принципы;
- способен планировать и проектировать профессиональное развитие своего подопечного;
- готов помогать развивать креативное мышление и навыки решения проблем.

РЕГИСТРАЦИЯ В ШКОЛЕ НАСТАВНИЧЕСТВА

Для сопровождения проекта создана цифровая среда «Школа наставничества». На данной площадке аккумулируется вся необходимая для участников проекта информация.

На сайте ШКОЛЫ НАСТАВНИЧЕСТВА (<http://www.irort.ru/node/1915>) необходимо перейти по вкладке «Стать участником»:



Ссылка для подачи заявки: <https://clck.ru/MLzA7>

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА (модель Дональда Кирпатрика)

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход дает возможность оценить не только количественные, но и качественные изменения, что очень важно для оценки эффективности.

В своей модели Д. Кирпатрик предложил оценивать обучение по четырем критериям:

- оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности;

- оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний;
- оценка изменения поведения;
- оценка результатов деятельности подопечного для организации.

№	Критерий	Характеристика
1.	Оценка реакции подопечного, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности	Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большой охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Вопросы анкеты отражают: – информированность о наставничестве; – время, место и условия проведения; – полезность наставничества; – квалификацию наставника; – возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности.  Анкетирование проводят сразу по завершении обучения. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию о качестве обучения.
2.	Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний	Оценка знаний путем сравнения того, что знал подопечный до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл использовать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность наглядно показать, что усвоил сотрудник. Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику.
3.	Оценка изменения поведения	На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение подопечного после работы с наставником? Стали ли его уроки лучше, стал ли он лучше пользоваться образовательными сервисами и т. д. Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, подопечный, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям. Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить: – до начала взаимодействия с наставником; – через 2 недели после его завершения; – повторно через 2–3 месяца.

		 Оценка может проводиться с помощью анкет, достаточно часто в подобных случаях используют метод «Тайный наблюдатель».
4.	Оценка результатов деятельности подопечного для организации	Этот этап наиболее сложный. Данная оценка по сути позволяет выявить взаимосвязь наставничества и результатов подопечного и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в дальнейшем использовании такой формы обучения.

Такая модель позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба.

Приложение 4

НОРМАТИВНЫЕ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Нормативно-правовой базой на федеральном уровне внедрения наставничества является:

1. Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»⁴
2. Приказ Министерства образования и науки от 18.04.2013 г. №291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования».⁵
3. Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»».⁶
4. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».⁷
5. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества

⁴Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48. Режим открытого доступа: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/>

⁵ Приказ Министерства образования и науки от 18.04.2013 г. №291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования». Режим открытого доступа: <http://base.garant.ru/70399594>

⁶ Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество»». Режим открытого доступа: <https://clck.ru/QWQX4>

⁷ Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Режим открытого доступа: <https://clck.ru/QWQYs>

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»⁸

6. Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель будущего».⁹

7. Методические рекомендации по внедрению 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.¹⁰

Приложение 5

ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О ШКОЛЬНОМ НАСТАВНИЧЕСТВЕ (проект)¹¹¹²¹³

1. Общие положения

1.1 Положение о наставничестве в образовательной организации (далее – Положение) является локальным нормативным актом, которое принимается Педагогическим советом школы с учетом мнения профсоюзного комитета об-

⁸ Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. 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» Режим открытого доступа: <https://clck.ru/QWQZt>

⁹ Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель Будущего». Режим открытого доступа: <https://projectobrazovanie.ru/>

¹⁰ Методические рекомендации по внедрению 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. Режим открытого доступа: <https://clck.ru/QWQbY>

¹¹ Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. – 108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

¹² Типовое положение о наставничестве. – URL: <https://clck.ru/XG7gB>

¹³ Приказ ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» от 20.12.2019 №427 «О региональной системе организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия». – URL: <http://irort.ru/node/1103>

разовательного учреждения (далее – школа, образовательное учреждение),
утверждается директором образовательного учреждения.

1.2 В настоящем Положении используются следующие понятия:

Школьное наставничество – разновидность индивидуальной методической работы с учителями, не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях, а также назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы.

Наставник – опытный учитель, обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, знаниями в области методики преподавания и воспитания.

Молодой педагог – начинающий учитель, как правило, овладевший знаниями основ педагогики по программе вуза, проявивший желание и склонность к дальнейшему совершенствованию своих навыков и умений. Он повышает свою квалификацию под непосредственным руководством наставника по согласованному плану профессионального становления.

Подопечный наставника - новый и/или менее опытный педагог, прикрепляемый к наставнику и/или педагог, имеющий дефицитные профессиональные компетенции.

1.3 Школьное наставничество предусматривает систематическую индивидуальную работу опытного учителя по развитию у педагога необходимых умений и компетенций осуществления педагогической деятельности. Наставничество призвано наиболее глубоко и всесторонне развивать имеющиеся у специалиста знания в области предметной специализации и методики преподавания, а также ознакомить с традициями и едиными требованиями образовательной организации.

1.4 Правовой основой наставничества в школе являются:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- нормативные акты Минпросвещения России и Минобрнауки России, Министерства образования и науки Республики Татарстан, регламентирующие вопросы профессиональной подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки, аттестации и профессиональной деятельности учителей и специалистов образовательных учреждений;
- настоящее Положение.

2. Цели и задачи наставничества

2.1 Цель школьного наставничества – оказание помощи учителям в их профессиональном становлении и повышении квалификации, а также формирование в школе высококвалифицированного педагогического кадрового состава.

2.2 Задачи школьного наставничества:

- привить молодым педагогам интерес к педагогической деятельности и закрепить их в образовательной организации;
- ускорить процесс профессионального становления учителя, развить его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него обязанности по занимаемой должности;
- способствовать успешной адаптации молодых учителей к корпоративной культуре, правилам поведения и выполнения единых требований в образовательной организации;
- своевременно выявлять и целенаправленно устранять дефицит профессиональных компетенций педагогов, развивать индивидуальные программы самореализации педагогов.

3. Организационные основы наставничества

3.1 Школьное наставничество организуется на основании приказа директора школы.

3.2 Руководство деятельностью наставников осуществляет методист школы и/или руководители методических объединений, в которых организуется наставничество.

3.3 Руководитель методического объединения выбирает наставника из наиболее подготовленных учителей по следующим критериям:

- высокий уровень профессиональной подготовки;
- развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении;
- опыт воспитательной и методической работы;
- стабильные результаты в работе;
- богатый жизненный опыт;
- способность и готовность делиться профессиональным опытом;
- стаж педагогической деятельности не менее 3 лет.

3.4 Наставник может иметь одновременно не более трех подопечных педагогов.

3.5 Назначение производится при обоюдном согласии наставника и подопечного, за которым он будет закреплен, по рекомендации методического совета, приказом директора школы с указанием срока наставничества (не менее одного года). Приказ о закреплении наставника издается не позднее двух недель с момента назначения.

3.6 Наставничество устанавливается для следующих категорий сотрудников школы:

- учителей, не имеющих трудового стажа педагогической деятельности в образовательной организации;
- учителей, имеющих стаж педагогической деятельности не более трех лет в данном учреждении;
- учителей, переведенных на другую работу в случае, если выполнение ими новых служебных обязанностей требует расширения и

углубления профессиональных знаний и овладения определенными практическими навыками;

- учителей, нуждающихся в дополнительной подготовке для проведения уроков в определенном классе (по определенной тематике);
- учителей, имеющих профессиональные дефициты в той или иной области педагогической деятельности.

3.7 Кандидатура подопечного для закрепления за ним наставника рассматривается на заседании методического объединения с указанием срока наставничества и утверждается приказом директора школы.

3.8 Замена наставника производится приказом директора школы в случаях:

- увольнения наставника;
- перевода на другую работу подопечного или наставника;
- привлечения наставника к дисциплинарной ответственности;
- психологической несовместимости наставника и подопечного.

3.9 Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач подопечным в период наставничества. Оценка производится по результатам промежуточного и итогового контроля.

3.10 Результаты работы наставника могут учитываться при проведении аттестации наставника, продвижении профессиональной карьеры, материальном и нематериальном стимулировании.

3.11 Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя образовательной организации к следующим видам поощрений:

- объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного или муниципального органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами;
- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;
- материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи);
- присуждения почетных званий.

4. Обязанности наставника

4.1 Знать требования законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности педагога по занимаемой должности.

4.2 Изучать:

- требования к деловым и нравственным качествам педагога;

- требования к проведению занятий, к построению взаимоотношений сотрудничества среди членов коллектива школы, учащихся и их родителей;
- должностные инструкции подопечных и совершенствовать процесс их выполнения.

4.3 Способствовать бесконфликтному вхождению молодых педагогов в должность.

4.4 Проводить необходимое обучение, контролировать и оценивать самостоятельное проведение педагогами учебных занятий, внеклассных мероприятий.

4.5 Разрабатывать совместно с подопечным план профессионального становления; давать конкретные задания и определять срок их выполнения; контролировать работу, оказывать необходимую помощь.

4.6 Оказывать подопечному индивидуальную помощь в овладении педагогической профессией, практическими приемами и способами качественного проведения занятий, выявлять и совместно устранять профессиональные дефициты и ошибки.

4.7 Развивать положительные качества подопечного, в том числе личным примером, совершенствовать его поведение в школе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать расширению общекультурного и профессионального кругозора.

4.8 Участвовать в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью подопечного, вносить предложения о его поощрении или применении мер дисциплинарного воздействия (в случае допущенных нарушений).

4.9 Периодически докладывать руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого педагога, результатах его труда.

4.10 Подводить итоги профессиональной адаптации молодого педагога, составлять отчет по результатам наставничества с заключением о прохождении адаптации, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

5. Права наставника

5.1 Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных со служебной деятельностью, вносить предложения руководителю подразделения о поощрении лица, в отношении которого осуществляется наставничество, а также по другим вопросам, требующим решения руководителей.

5.2 Осуществлять контроль деятельности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в форме личной проверки выполнения заданий, поручений, проверки качества подготавливаемых документов.

5.3 Требовать выполнения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предусмотренного настоящим положением порядка прохождения трудовой деятельности в период наставничества.

5.4 Подключать других сотрудников для дополнительного обучения подопечного.

5.5 Требовать рабочие отчеты у подопечного, как в устной, так и в письменной форме.

6. Обязанности подопечного наставника

6.1 Изучать Закон РФ «Об образовании», нормативные акты, определяющие его служебную деятельность, структуру, штаты, особенности работы школы и функциональные обязанности по занимаемой должности.

6.2 Выполнять план профессионального становления в установленные сроки.

6.3 Систематически работать над повышением профессионального мастерства, овладевать практическими навыками по занимаемой должности.

6.4 Учиться у наставника передовым методам и формам работы, правильно строить свои взаимоотношения с ним.

6.5 Повышать свой общеобразовательный и культурный уровень.

6.6 Периодически отчитываться по своей работе перед наставником и руководителем методического объединения.

7. Права подопечного наставника

7.1 Вносить на рассмотрение администрации школы предложения по совершенствованию работы, связанной с наставничеством.

7.2 Защищать свою профессиональную честь и достоинство.

7.3 Посещать внешние организации по вопросам, связанным с педагогической деятельностью.

7.4 Повышать квалификацию удобным для себя способом.

8. Руководство работой наставника

8.1 Организация работы наставников и контроль их деятельности возлагается на заместителя директора по учебно-воспитательной работе (УВР) или научно-методической работе (НМР).

8.2 Заместитель директора школы по УВР (НМР) обязан:

- представить назначенного подопечного учителям школы, объявить приказ о закреплении за ним наставника;
- создать необходимые условия для совместной работы подопечного и его наставника;
- посетить отдельные уроки и внеклассные мероприятия по предмету, проводимые наставником и подопечным;
- организовать обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы, основам педагогики и психологии, оказывать им методическую и практическую помощь в составлении планов работы с подопечными;
- изучить, обобщить и распространить положительный опыт организации наставничества в образовательной организации;
- определить меры поощрения наставников.

8.3 Непосредственную ответственность за работу наставников с подопечными несут руководители методических объединений.

Председатель методического объединения обязан:

- рассмотреть на заседании методического объединения индивидуальный план работы наставника;
- провести инструктаж наставников и подопечных;
- обеспечить возможность осуществления наставником своих обязанностей в соответствии с настоящим Положением;
- осуществлять систематический контроль работы наставника;
- заслушать и утвердить на заседании методического объединения отчеты подопечного и наставника и представить их заместителю директора по УВР (НМР).

8.4 При наличии в образовательной организации десяти и более наставников создается совет/комиссия по наставничеству, который осуществляет свою деятельность по координации наставничества, в том числе:

- разрабатывает мероприятия по наставничеству на основе анализа существующих процессов профессиональной деятельности работников образовательных организаций на основе профессиональных стандартов, критериев оценки наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- рекомендует руководителю структурного подразделения кандидатуры наставников из числа наиболее профессионально подготовленных сотрудников;
- оказывает методическую и практическую помощь наставникам в планировании их работы, обучении и воспитании подопечных;
- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт работы наставников;
- заслушивает на своих заседаниях отчеты наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе.

9. Документы, регламентирующие деятельность наставников

9.1 К документам, регламентирующим деятельность наставников, относятся:

- настоящее Положение;
- приказ директора образовательной организации об организации наставничества;
- планы работы с молодыми педагогами и подопечными;
- протоколы заседаний методического совета, методических объединений, на которых рассматривались вопросы наставничества;
- формализованные отчеты наставников, наставляемых и руководителей (кураторов) школьной системы наставничества;

- методические рекомендации и обзоры по передовому опыту наставничества.

10. Заключительные положения

10.1 Положение принимается на неопределенный срок. Изменения и дополнения в Положение принимаются в составе новой редакции Положения в установленном порядке.

10.2 После принятия новой редакции Положения предыдущая редакция утрачивает силу.

Приложения:

Скачать документ:



Приложение 6

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ «ШКОЛЫ НАСТАВНИЧЕСТВА» (типовая программа)¹⁴

1. Актуальность.

В условиях модернизации системы образования в России значительно возрастает роль учителя, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, к его активной социальной и профессиональной позиции. Особую значимость в педагогической деятельности приобретает задача привлечения и закрепления молодых педагогов в образовательных организациях. Ускорение профессионального становления молодого учителя, его адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов возможно через создание системы наставничества в образовательной организации.

Система наставничества в образовательной организации – это социальный институт, осуществляющий процесс передачи и приобретения социального и профессионального опыта. Школьное наставничество – одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности молодых специалистов и закреплению в школе новых педагогических кадров.

¹⁴ Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей, ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. – 108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

2. Основное содержание.

Основное содержание школьного наставничества заключается в следующем:

- оказание помощи молодым специалистам при изучении нормативно-правовых документов;
- изучение и внедрение в практику образовательной организации передового педагогического опыта;
- совершенствование теоретических знаний и практических умений, направленных на повышение педагогического мастерства;
- ознакомление с новыми достижениями психолого-педагогических наук и методики преподавания предмета;
- изучение и анализ учебных программ, учебников, пособий, методических рекомендаций;
- овладение учебным материалом и организации собственного учебно-познавательного процесса;
- овладение новыми формами и методами оценивания учебных достижений учащихся;
- помощь в изучении индивидуальных особенностей школьников и т. д.

3. Программа «Школа наставничества» предусматривает выполнение ряда программных **мероприятий обязательного характера**:

- изучение подопечными законодательных и нормативно-правовых документов, регулирующих вопросы наставничества;
- изучение примерного перечня документов и материалов, необходимых в организации работы педагога-наставника с подопечными;
- подготовка рекомендаций по осуществлению наставничества в образовательной организации;
- оказание методической и иной помощи подопечным;
- организация мастер-классов, коуч-встреч, тьюторской поддержки;
- организацию обмена опытом на семинарах, конференциях, практикумах и т.п.;
- организацию постоянно действующей системы консультативной помощи подопечным и др.

Система наставничества должна стимулировать потребности молодого педагога в самосовершенствовании, способствовать его профессиональной и личностной самореализации. Всестороннее внедрение эффективной системы наставничества позволит администрации школы, педагогам-наставникам быстро и качественно решить задачу профессионального становления молодых специалистов, оказывать им помощь в самоорганизации, самоанализе своего развития, повышать их профессиональную компетентность.

Цель программы Школы наставничества – организовать целенаправленную систему работы с молодыми педагогами, исходя из условий школы и

потенциала молодого специалиста, а также содействовать их профессиональному становлению.

Под профессиональным развитием понимаются процессы, способствующие полному раскрытию творческого потенциала учителя через приобретение опыта, обучение и наставничество.

Поскольку современные условия развития общества и рынка труда диктуют иные условия к уровню профессионализма педагогов, то от молодого педагога требуется показать, насколько он компетентен, насколько информирован о последних достижениях науки, насколько умеет перестраивать свою деятельность в соответствии с меняющимися требованиями и потребностями заказчиков образовательных услуг, постоянно совершенствовать педагогические технологии, используемые в учебном процессе. Только в этом случае работа педагога может быть продуктивной и результативной, а образовательная деятельность – качественной.

4. Целью содержания программ Школы наставничества является оказание помощи наставляемым, в отношении которых осуществляется наставничество, в приобретении необходимых профессиональных навыков выполнения должностных обязанностей, адаптации в коллективе, а также воспитание дисциплинированности и заинтересованности в результатах труда.

Основными задачами деятельности Школы наставничества являются:

- ускорение процесса профессионального становления, оказание помощи в профессиональной адаптации подопечных, в отношении, которого осуществляется наставничество;
- выработка у подопечных высоких профессиональных и моральных качеств: добросовестности, дисциплинированности, сознательного и творческого отношения к делу, способности самостоятельно и ответственно выполнять должностные обязанности;
- оценка профессиональных знаний и навыков подопечных, а также осуществление мероприятий, предусмотренных индивидуальными планами обучения;
- адаптация и усвоение традиций и правил поведения в школе, норм корпоративной культуры;
- оказание методической и психологической поддержки подопечному в преодолении профессиональных трудностей, возникших при выполнении должностных обязанностей;
- содействие в освоении эффективных форм и методов взаимодействия подопечного с коллегами и учащимися, развитии способности самостоятельно повышать свой профессиональный уровень.

5. Типовой регламент деятельности Школы наставничества

Задача наставника – передать наставляемому опыт и знания, необходимые для работы, и эта работа выполняется в соответствии с определенным регламентом. С этой целью выполняются последовательно следующие действия.

5.1. Наставник назначается из числа опытных педагогических работников, соответствующих следующим требованиям:

- имеет опыт работы в должности не менее 3-х лет;
- имеет высокие и стабильные результаты работы;
- пользуется авторитетом в коллективе;
- способен по своим моральным и деловым качествам оказывать квалифицированную помощь наставляемому в работе;
- обладает коммуникативными навыками: умеет находить общий язык с людьми, выстраивать горизонтальные и вертикальные связи, быть гибким в общении;
- обладает управленческими навыками: умеет формулировать и ставить цели и задачи, планировать, организовывать и контролировать работу, анализировать полученные результаты и вносить коррективы.

5.2. *Наставник* назначается правовым актом (приказом) руководителя образовательной организации в течение первого месяца учебного года. Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия.

5.3. *Наставляемый* знакомится с приказом о назначении ему наставника под подпись.

5.4. Продолжительность периода осуществления наставничества может составлять от 1 года до трех лет. В случае быстрого и эффективного освоения наставляемым необходимых профессиональных знаний и навыков по ходатайству наставника перед руководителем наставничество может быть завершено досрочно.

5.5. Максимальное число закрепленных молодых педагогов за одним наставником – не более трех человек.

5.6. Замена наставника может производиться в следующих случаях:

- расторжение трудового договора с наставником или наставляемым;
- перевод наставника или наставляемого на другую должность;
- психологическая несовместимость наставника и наставляемого;
- возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления наставляемого.

5.7. Функции по управлению и контролю наставничества осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе или иное должностное лицо. При этом на него возлагаются следующие функции:

- назначение наставников;
- рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;

- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной адаптации наставляемых;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;
- заслушивание отчетов наставников об итогах выполнения наставляемыми индивидуальных планов обучения;
- отстранение от наставничества наставников, недобросовестно относящихся к работе.

6. Принципы наставничества

- добровольность;
- гуманность;
- соблюдение прав молодого специалиста;
- соблюдение прав наставника;
- конфиденциальность;
- ответственность;
- искреннее желание помочь в преодолении трудностей;
- взаимопонимание;
- способность ценить личность.

7. Правила прохождения наставничества

7.1. Исходя из потребности наставляемого в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник в течение пяти рабочих дней со дня назначения составляет **индивидуальный план обучения подопечного** (или индивидуальный образовательный маршрут подопечного).

7.2. В индивидуальном плане предусматриваются:

- мероприятия по оказанию содействия в ознакомлении с правовыми актами, регламентирующими профессиональную деятельность подопечного, иными документами и материалами, необходимыми для работы;
- мероприятия по оказанию содействия в работе по предмету, организации урочной и внеурочной деятельности, работе в качестве классного руководителя, участию в методической работе, работе со школьной документацией, работе по саморазвитию, работе с родителями и др.
- мероприятия по ознакомлению подопечного с формами и методами работы с применением ИКТ, многоуровневой системой оценки качества образования (МСОКО), методикой проведения интерактивных уроков с использованием цифровых ресурсов Российской электронной школы и др.

7.3. Индивидуальный план обучения подписывается подопечным по согласованию с наставником.

Наставник и подопечный в профессиональной деятельности взаимодействуют по следующим вопросам:

- оказание помощи в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения задач;
- выявление профессиональных дефицитов, проблем в работе и их устранение;
- обучение на мастер-классах, участие в конференциях, семинарах, конкурсах педагогического мастерства и т.п.

Приложение 7

ПРИМЕРНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ УЧИТЕЛЯ–НАСТАВНИКА С МОЛОДЫМ ПЕДАГОГОМ (проект)¹⁵

наставника_____ (фамилия, имя, отчество) с молодым специалистом (фамилия, имя, отчество) на учебный год.

Цель – создание организационно-методических условий для успешной адаптации молодого педагога к работе в школе и осуществления воспитательной работы с классным коллективом.

Задачи:

- выявить затруднения молодого педагога в педагогической практике и оказать необходимую помощь по их преодолению;
- создать условия для развития профессиональных навыков молодого педагога, в том числе навыков применения различных средств, форм обучения и воспитания, психологии общения со школьниками и их родителями;
- мотивировать молодого педагога к самообразованию и профессиональному самосовершенствованию;
- оказание помощи в ведении документации учителя.

Содержание деятельности:

1. Диагностика затруднений молодого педагога и выбор форм организации обучения и воспитания, оказание необходимой помощи на основе анализа выявленных потребностей.
2. Посещение уроков молодого педагога и определение способов повышения их эффективности.

¹⁵ Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей, ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. –108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

3. Ознакомление молодого педагога с основными направлениями и формами активизации познавательной, научно-исследовательской деятельности учащихся во внеурочное время (олимпиады, смотры, предметные недели, и др.).
4. Демонстрация молодому педагогу опыта успешной педагогической деятельности.
5. Организация мониторинга и рефлексии эффективности совместной деятельности.

Ожидаемые результаты:

- успешная адаптации молодого педагога в учреждении;
- повышение профессиональной компетентности молодого педагога в вопросах организации образовательного процесса;
- обеспечение непрерывного повышения качества преподавания;
- совершенствование методов работы молодого педагога по развитию творческой и самостоятельной деятельности обучающихся;
- использование в работе начинающих педагогов современных педагогических технологий;
- умение проектировать воспитательную систему, работать с классом на основе изучения личности ребенка, проводить индивидуальную работу с обучающимися.

Далее наставник представляет конкретный календарный план работы с молодым педагогом.

Приложение 8

**ОТЧЕТ ПОДОПЕЧНОГО О ПРОЦЕССЕ ПРОХОЖДЕНИЯ
НАСТАВНИЧЕСТВА И РАБОТЕ НАСТАВНИКА¹⁶**

Уважаемый сотрудник! Предлагаем вам принять участие в оценке наставничества _____ (ФИО наставника) в отношении _____ (Ваши ФИО).

¹⁶ Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей, ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. –108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник на новом месте работы. В результате ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие наставники, а также выявлены проблемы адаптации в процессе наставничества сотрудника, на которые руководителям структурных подразделений следует обратить внимание, что в конечном итоге поможет быстрее освоиться на новом рабочем месте не только вам, но и будущим новичкам.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка), проведите оценку по нижеследующим параметрам.

1. Достаточно ли было времени, проведенного с Вами наставником, для получения необходимых знаний и навыков?
2. Как бы Вы оценили требовательность наставника?
3. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества теоретические знания по вашей специализации?
4. Насколько полезными в работе оказались полученные в ходе наставничества практические навыки по вашей должности?
5. Насколько быстро Вам позволили освоиться на новом месте работы знания об истории, культуре, принятых нормах и процедурах работы внутри образовательной организации?
6. Являются ли полученные в ходе наставничества знания и навыки достаточными для самостоятельного выполнения обязанностей, предусмотренных вашей должностью?
7. Расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов при оценке времени, потраченного наставником на различные способы обучения при работе с Вами (1 — метод почти не использовался, 10 — максимальные затраты времени)
 - В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте.
 - В основном самостоятельное изучение материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону.
 - Личные консультации в заранее определенное время.
 - Личные консультации по мере возникновения необходимости.
 - Поэтапный совместный разбор практических заданий.
8. Какой из перечисленных или иных использованных методов Вы считаете наиболее эффективным и почему?

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для успешного выполнения должностных обязанностей Вам удалось освоить благодаря прохождению наставничества?

10. Кто из Ваших коллег, кроме наставника, особенно помог вам в период адаптации?

11. Какой из аспектов адаптации показался Вам наиболее сложным?

12. Кратко опишите Ваши предложения и общие впечатления от работы с наставником: _____

_____ (наименование должности) (подпись) (расшифровка подписи) наставника) ____ 20 ____ г.

С отчетом ознакомлен(а) _____ (фамилия, инициалы)
(подпись наставника) (дата ознакомления)

Приложение 9

ЛИСТ САМООЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГА-НАСТАВНИКА¹⁷

Лист самооценки профессионального развития в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог» по уровню «педагог–наставник»
_____ (Фамилия, имя, отчество)

Образовательная организация _____

Имеющаяся квалификационная категория _____

Дата установления квалификационной категории _____

Уважаемый коллега!

В процессе самоанализа Вам предстоит оценить собственную компетентность как «педагога-наставника» в соответствии с требованиями Профессионального стандарта «Педагог». Вам предлагается проанализировать свою профессиональную деятельность и оценить степень владения компетенциями, необходимыми для учителя основной школы, претендующего на звание «педагога–наставника», используя 3-х балльную шкалу:

- 0 баллов – компетенция не выражена,
- 1 балл – компетенция слабо выражена,

¹⁷ Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей, ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. –108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>

- 2 балла – компетенция явно выражена.

Отмечайте баллы в соответствующей колонке. В колонке комментариев целесообразно конкретизировать, что именно в данной компетенции у Вас вызывает трудности или чему именно Вы, можете научить других.

№ п/п	Компетенции	Баллы (0–2)	Комментарии
	<i>Трудовая функция «Общепедагогическая функция. Обучение»</i>		
1	Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам разработки и реализации программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы.		
2	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ОО. Готовность оказывать помощь в реализации профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ОО.		
3	Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды. Готовность оказывать помощь по вопросам разработки и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды.		
4	Планирование и проведение учебных занятий. Осуществление наставнической деятельности по вопросам планирования и проведения учебных занятий.		
5	Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению. Осуществление наставнической деятельности по вопросам анализа эффективности учебных занятий и подходов к обучению.		
6	Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися. Готовность оказывать помощь по вопросам организации, осуществления контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися		
7	Формирование универсальных учебных действий. Осуществление наставнической деятельности по вопросам формирования универсальных учебных действий у обучающихся.		

8	Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями. Готовность к осуществлению Наставнической деятельности по вопросам формирования навыков, связанных с ИКТ.		
9	Формирование мотивации к обучению. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования мотивации к обучению.		
10	Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей. Готовность оказывать помощь по вопросам оценки знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей.		
<i>Трудовая функция «Воспитательная деятельность»</i>			
11	Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды. Готовность к осуществлению деятельности по вопросам регулирования поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды.		
12	Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам реализации современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы и их использования как на занятии, так и во внеурочной деятельности.		
13	Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам постановки воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся.		
14	Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения и принятия четких правил поведения обучающимися.		

15	Проектирование и реализация воспитательных программ. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам проектирования и реализации воспитательных программ на основе ФГОС общего образования.		
16	Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.). Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам реализации воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка.		
17	Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка). Готовность к осуществлению наставнической деятельности в проектировании ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка).		
18	Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления. Готовность к осуществлению наставнической деятельности в области помощи и поддержки в организации деятельности ученических органов самоуправления.		
19	Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации. Готовность к осуществлению наставнической деятельности в создании, поддержании уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации.		
20	Развитие у обучающихся познавательной активности, формирование гражданской позиции, способности к труду, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни. Готовность оказывать помощь в области развития у учащихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирования гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирования у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни.		

21	Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде.		
22	Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам использования конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощи семье в решении вопросов воспитания ребенка.		
<i>Трудовая функция «Развивающая деятельность»</i>			
23	Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных особенностями их развития. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам выявления в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития.		
24	Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам оценки параметров и проектирования психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработки программ профилактики различных форм насилия в школе.		
25	Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по применению инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка.		

26	Освоение и применение педагогами психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся: одаренные дети, социально уязвимые дети, дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети мигрантов, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по освоению и применению педагогами психолого-педагогических технологий, в том числе по работе с детьми ОВЗ.		
27	Оказание адресной помощи обучающимся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам оказания адресной помощи обучающимся.		
28	Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам организации взаимодействия педагогов с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума.		
29	Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам разработки (совместно с другими специалистами) и реализации совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка.		
30	Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам освоения и адекватного применения специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу.		

31	Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам развития у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формированию гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирования у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни.		
32	Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования и реализации программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирования толерантности и позитивных образцов поликультурного общения.		
33	Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования системы регуляции поведения и деятельности обучающихся. Трудовая функция «Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования».		
34	Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам формирования общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира		

35	Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных (в том или ином предметном образовательном контексте) способов его обучения и развития. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных способов его обучения и развития		
36	Определение совместно с обучающимся, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация (при необходимости) индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам определения индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся.		
37	Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов, обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава обучающихся, уточнение и модификация планирования. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам планирования специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов, обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями.		
38	Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам применения специальных языковых программ, программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения.		
39	Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения. Готовность к осуществлению наставнической деятельности		

	по вопросам совместного с учащимися использования иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения. Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др. Готовность к осуществлению наставнической деятельности по вопросам организации олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.		
	Итого баллов		

При итоговой оценке от 96 до 120 баллов – соответствие статусному званию «педагог- наставник».

Приложение 10

АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДЫХ УЧИТЕЛЕЙ

Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода¹⁸

ФИО	
Должность	
Дата начала адаптации	
Руководитель	
Наставник	

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить качество адаптации новых сотрудников. На период адаптации Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы о том, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ответы на вопросы оцениваются в баллах, где:

0 баллов - Плохо / Результаты не соответствуют ожиданиям

1 балл - Удовлетворительно / Результат ниже ожиданий

2 балла - Очень хорошо / Результат соответствует ожиданиям

3 балла - Супер! Отлично! / Результат превышает ожидания

Ваш наставник...	Балл
Ясно и понятно излагает материал	
Приводит примеры из собственного опыта	
Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе	

¹⁸ Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода. URL: <https://goo.su/1yHG>

При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания	
Задаёт вопросы для проверки понимания изложенного материала	
Проводит периодическую проверку знаний	
Дает рекомендации по итогам проверки знаний	
Хвалит, поддерживает при необходимости	
Отвечает на вопросы, дает пояснения	
Корректно указывает на недостатки	
Быстро налаживает контакт, выстраивает рабочие отношения	
Разговаривает корректно, вежливо, терпелив	
Внимание наставника было достаточным	
Наставник является для меня авторитетом	

Оцените период прохождения адаптации, рассмотрев каждый вопрос анкеты и выбрав один, наиболее подходящий вариант ответа.

Вопросы	Выбор ответа
1. Было ли достаточным внимание кураторов (коллег и представителей администрации) в процессе адаптации:	
Да, была оказана всесторонняя поддержка	2
Помощь была оказана каждый раз, когда за ней обращался	1
В течение всего периода адаптации практически не сталкивался с наставником	0
2. В случаях, когда Вы обращались с вопросом к руководителю:	
С легкостью спрашивали все, что Вам необходимо, так как такая возможность была обсуждена с руководителем заранее	2
Испытывали неудобство, что вновь отвлекаете его от работы	1
Старались реже обращаться с вопросами	0
3. Как было оснащено Ваше рабочее место:	
Все необходимые инструменты, программы, средства коммуникаций были в моем распоряжении	2
Возникли некоторые затруднения в момент выхода на работу, т.к. рабочее место было недостаточно оборудовано	1
При выходе на работу мое рабочее место не было определено	0
4. Было ли достаточно теоретической и практической информации (обучающих материалов):	
Да, вполне	2
Все материалы содержали только официальную информацию, не хватало полезной практической информации	1
Вообще не получил материалов	0
7. Ваши коллеги:	

Всегда доброжелательно и с готовностью делятся информацией, готовы помочь	2
Помощь коллег была недостаточной	1
Не помогали, не отвечали на вопросы. Встретили агрессивно / равнодушно	0
8. Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того, чтобы облегчить Ваше вхождение в должность?	
9. Ваши предложения по работе наставника?	

Анкета обратной связи для наставников

Уважаемый педагог!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить процесс адаптации и наставничества новых работников в нашей организации. К Вам прикреплен стажер. Ответьте, пожалуйста, как строится ваше взаимодействие и как Вы оцениваете результат.

Вопрос	Оценка (по шкале от 1 до 5)
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами со стажером, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовал Вашим рекомендациям стажер?	
3. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, стажер готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря пройденному наставничеству?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма стажера?	
7. Какой из аспектов адаптации, на Ваш взгляд, является наиболее важным для стажера при прохождении наставничества? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из параметров:	
– помощь при вхождении в коллектив, знакомство с принятыми правилами поведения;	
– освоение практических навыков работы;	
– изучение теории, выявление пробелов в знаниях;	
– освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	

8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным? Расставьте баллы от 1 до 5 для каждого из методов:	
– самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте;	
– в основном самостоятельное изучение стажером материалов и выполнение заданий, ответы наставника на возникающие вопросы по телефону;	
– личные консультации в заранее определенное время;	
– личные консультации по мере возникновения необходимости;	
– поэтапный совместный разбор практических заданий	
9. Ваши предложения по организации процесса наставничества образовательной организации:	

Приложение 11

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ-НАСТАВНИКОВ «КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ НАСТАВНИКОМ?»



1. Стань наставником для своих учеников. Будь диагностом и помощником в развитии личности ученика.
2. Умей радоваться даже незначительным успехам своих учеников и сопереживать их неудачам.
3. Не будь авторитарным: сотворчество, сотрудничество и позитивная энергия даст свои плоды.
4. Будь готов учиться и работать над собой на протяжении жизни.
5. Постарайся, чтобы уроки не стали шаблонными и стандартными (скучными): ребенку должно быть интересно на уроке.
6. Каждый твой урок должен быть пусть маленьким, но шагом вперед. Мотивируй своих учеников на новые свершения.

7. Учи своих учеников ставить перед собой достойные цели и доводить дело до логического конца. Будь последовательным для своих учеников.
8. Верь в ребенка. Дай ему крылья. Дай ему надежду. Дай почувствовать себя активным участником учебного процесса.
9. Учи трудиться и добывать необходимые знания, анализировать и принимать грамотные решения.
10. Будь терпелив к ошибкам детей, учи их быть упорными и правдивыми. Создай условия для продуктивного и эффективного обучения.
10. Не должно быть особого места для «любимчиков». Будь с ними честен и справедлив.
12. Не бойся признаться в своем незнании какого-нибудь вопроса. Будь вместе с ними в поиске.
13. Не унижай достоинство своих учеников: каждый из них личность.
14. Не бойся извиниться, если оказался неправ.
15. Не увлекайся отметкой «2».
16. Входи в класс с улыбкой!
17. Начинай урок энергично!
18. Держи в поле зрения весь класс.
19. Прекращай урок со звонком.
20. Каждая встреча с учителем для родителей должна стать полезной и результативной.

Желаем творческих успехов в новом учебном году!

Совет наставников Республики Татарстан

Приложение 12

О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СТАНДАРТЕ «НАСТАВНИК»

В российских средствах массовой информации, на образовательных форумах и сайтах, научных конференциях и семинарах, педагогическая общественность активно обсуждает возможность внедрения в практику образовательных учреждений профессионального стандарта «Наставник». Появления нового профессионального стандарта ждут практически во всех отраслях жизнедеятельности общества, где имеется потребность в профессионалах, имеющих достаточный потенциал для подготовки современных конкурентоспособных специалистов.

В СМИ¹⁹ сообщается, что разработкой профстандарта «Наставник» занимается рабочая группа, в состав которой вошли представители Совета по профквалификациям (СПК) в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения, а также Национального агентства развития квалификаций (НАРК) и бизнеса. Руководителем рабочей группы стал председатель СПК в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения Юрий Герций. «Наставничество – эффективная технология освоения квалификации, корпоративной культуры и жизненных ценностей. Важно поднять статус наставников, обеспечить им рабочие места, а не оформлять их в качестве помощников или представителей других специальностей», – подчеркнул он 5 февраля во время первого заседания рабочей группы в Госдуме. Одна из основных задач рабочей группы – разработка профстандарта «Наставник».

В связи с изменением пенсионного возраста появились так называемые предпенсионеры. Многие работодатели заинтересованы в том, чтобы использовать их в качестве наставников. Но, например, для бюджетных организаций необходимо наличие соответствующей позиции в штатном расписании, которая на данный момент отсутствует. Появление профстандарта легитимизирует наставничество как отдельную профессиональную деятельность. Профстандарт станет источником для определения должностных обязанностей наставника, которые можно будет прописать в трудовом договоре (или в приложении к нему). Кроме того, появится возможность нормировать оплату труда за наставническую работу. Функционал наставника будет описан чётко и прозрачно. Конечно, наставническая работа имеет свою специфику в зависимости от сферы деятельности предприятия, но её основные задачи едины – это планирование, организация работы, контроль. Наставник должен познакомить подопечного с предприятием и его корпоративной культурой, помочь создать сеть деловых контактов. «Также важно ввести новичка в профессию, помочь ему освоить методы решения профессиональных задач», – отметила руководитель Базового центра подготовки кадров НАРК Ольга Клинк.

¹⁹ <https://clck.ru/XMytp>

Для ознакомления в открытом доступе имеются тексты документов, регламентирующих направление данного вида деятельности в некоторых регионах:

- регионального профессионального стандарта педагога-наставника, утвержденного руководителем Департамента образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа-Югры (Приказ Депобразования и молодёжи Югры № 1533 от 25.11.2019, URL: <https://clck.ru/XMyiA>)²⁰;
- законодательных и нормативных актов, утвержденных Законом Ульяновской области «О статусе педагогических работников, осуществляющих педагогическую деятельность на территории Ульяновской области», принятым Законодательным Собранием Ульяновской области 18 сентября 2019 года (URL: <https://clck.ru/XMyqh>)²¹, а также Приказом Министерства образования и науки Ульяновской области от 31 января 2020 г. № 3 «О категории педагог-наставник» (URL: <https://clck.ru/XMysu>)²².

Приложение 13

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПЕДАГОГОВ-НАСТАВНИКОВ

1. Балагурова М.С. Наставничество как условие профессионального становления начинающих педагогов // Инновационные педагогические технологии: материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017 г.). – Казань: Бук. 2017. – С.38 – 40. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/271/12933/> (дата обращения 06.10.2020 г.)
2. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4. – Ч. 1. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/32311> (дата обращения: 06.10.2020).
3. Блинов В.И., Есенина Е.Ю., Сергеев И.С. Наставничество в образовании: нужен хорошо заточенный инструмент// Профессиональное образование и рынок труда. – 2019. – № 3. – С. 4–18.

²⁰ <https://clck.ru/XMyiA>

²¹ <https://clck.ru/XMyqh>

²² <https://clck.ru/XMysu>

4. Габова М.А. Сопровождение мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях на территории Республики Коми. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по организации наставничества в образовательной организации. – Сыктывкар, ГОУДПО «КРИО», 2019.
5. Галицких Е.О. Научно-методическое сопровождение педагогов в современных условиях развития школы / Е.О. Галицких, О.В. Давлятшина // Педагогический имидж. – 2016. – №3(32). – С. 16 – 26.
6. Голубь А.А., Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала // Символ науки. 2019. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-modeli-d-kirkpatrika-kak-instrumenta-otsenki-effektivnosti-obucheniya-personala> (Дата обращения 10.10.2020 г.).
7. Даммерер Йоханнес, Циглер Верена, Бартонек Сюзанна Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей (пер. с нем. Л. Н. Даниловой) // Ярославский педагогический вестник. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tyutorstvo-i-kouching-kak-osobye-formy-nastavnichestva-pri-vhozhdenii-v-professiyu-molodyh-uchiteley-per-s-nem-l-n-danilovoy> (Дата обращения: 12.10.2020 г.)
8. Денисова А. Эффективность обучения: как правильно ее оценить? – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/effektivnost-obucheniya-kak-pravilno-ee-otsenit> (дата обращения: 10.10.2020 г.)
9. Дудина Е.А. Наставничество в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании // Вестник НГПУ. – 2017. – №1.– С. 49– 62.
10. Зёлко А.С. Mentoring case: компендиум для начинающих наставников: учебно-методическое пособие. – Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2018. – 81 с.
11. Исследование предметных и методических компетенций учителей – URL: <https://academy.prosv.ru/teachers> (дата обращения 12.10.2020).
12. Казакова Е.И. Персонализированная модель образования: методическое пособие / Е. И. Казакова, Д.С. Ермаков, П.Н. Кириллов. – М.: АНО «Платформа новой школы», 2019. – С. 27 –33.
13. Кириллов П.Н. Школа возможностей: индивидуальные траектории развития / П.Н. Кириллов, Н.И. Корякина // Образовательная политика. – 2019. – № 3 (79). – С. 142 – 150.

14. Ковалева Т.М. Профессия «тьютор» / Т.М. Ковалева, Е.И. Кобыща, С.Ю. Попова (Смолик), А.А. Теров, М.Ю. Чередилина. – М. -Тверь: СФК-офис, 2012. – 246 с.
15. Лучкина Т. В. Повышение профессиональной компетентности начинающего учителя посредством наставничества: зарубежный опыт // Профессиональное образование за рубежом. – 2012. – №2 (6). – С. 67 – 75.
16. Марголис А.А. Апробация инструментария оценки сформированности профессиональных компетенций будущих педагогов / А. А. Марголис, М. А. Сафронова, А. С. Панфилова, С. М. Шишлянникова // Психологическая наука и образование. – 2015. –Т. 20, № 5. – С. 77 – 91.
17. Масалимова А.Р. Модель компетенций современного наставника // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 4(3). – С. 104.
18. Масалимова, А. Р. Корпоративная подготовка наставников. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. –183 с.
19. Махмутов М.И. Педагогика наставничества. – М., Советская Россия, – 1981.
20. Мельникова Н.В. Наставничество: Метод обучения персонала. – URL: http://www.hr-land.com/pages/art20080212_150.html (дата обращения 06.10.2020).
21. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников / под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М., 2010. – URL: https://portal.iv-edu.ru/dep/mouofurmn/commondocs/metodicheskaya_slujba/metod_i_pravo_v_obespech/metod_ika%20ocenki_%28Shadrikova%29.pdf (дата обращения 12.10.2020).
22. Модель GROW: метод наставничества. – URL: <https://hr-portal.ru/story/model-grow-metod-nastavnichestva> (дата обращения 06.10.2020).
23. Наставничество в образовании: современная практика: сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции. 20 ноября 2019 года // государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2019. – 188 с.
24. Наставничество в образовательной организации / сост.: С.В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г. А. Вашкиной. – Кемерово: изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. – 88 с.

25. Отрубянникова Д. Мировые практики использования системы наставничества. – URL: <https://hrbazaar.ru/articles/mirovye-praktiki-ispolzovaniya-sistemy-nastavnichestva/> (дата обращения 06.10.2020).
26. Оценка профессиональной компетентности учителей начальной школы. Математика /Л.О. Денищева и др.; под ред. Г. С. Ковалёвой. – М.; СПб: Просвещение, 2013. – 100 с.
27. Памятка наставникам (руководителям стажировки). – URL: http://kadry24.krskstate.ru/dat/bin/art/23822_pamytk_nastavnikam.pdf (дата обращения: 06.10.2020).
28. Панфилова Л.Г. Персонифицированное управление аналитико-экспертной деятельностью педагога: аспект продуктивности/ Л.Г. Панфилова, Л.Ю. Монахова //Управление образованием: теория и практика. – 2017. – №4(28). – С. 4- – 52.
29. Певзнер М.Н. Развитие креативности в педагогической среде и создание условий для адресного научно-методического сопровождения педагогов в системе ПКРО / М.Н. Певзнер, Е.Е. Шестернинов // Завуч. – 2004. – №5. – с. 11 – 18.
30. Панфилова А.П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. – 2016. – №12 (72).
31. Подготовка тьютора к тьюторскому сопровождению обучающихся. – URL: <https://www.sites.google.com/site/tutorsoprovogdenie/home> (дата обращения: 16.10.2020).
32. Протопопова, В.А. Структурно-динамическая модель наставничества в опережающих образовательных системах дополнительного профессионального педагогического образования // Интернет-журнал «Мир науки». – 2018. – № 3. – URL: <https://mir-nauki.com/PDF/05PDMN318.pdf> (дата обращения: 06.10.2020).
33. Темняткина О.В. Выявление потенциала для развития педагога на основе анализа сформированности компонентов деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – URL: <http://web-bic.irro.ru/bks/stat-15-42.pdf> (дата обращения: 12.10.2020).
34. Теплов А.О. Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – Вып. 28. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-nastavnichestva> (дата обращения: 06.10.2020).
35. Фомин Е.И. Педагогический потенциал наставничества в контексте современных требований к подготовке молодого специалиста // образо-

вание. Наука. Научные кадры. – М.: ЮНИГИ-ДАНА, 2012. – № 3. – С. 254 – 256.

36. Шефство-наставничество в работе с начинающими учителями Алтайского края: методические рекомендации / авторы-сост. И. И. Дранникова, Н. Г. Калашникова, Иванов Г. Е. и др. – Барнаул: КГБУ ДПО АКИПКРО, 2015. – 76 с.

37. Черемисина В.Г. Тьюторские технологии в развитии профессиональных компетентностей руководящих и педагогических кадров // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – т.2. – №2(49). – С. 37 – 46.

38. Чуланова, О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (дата обращения 10.10.2020 г.).

39. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление: электронный научно-экономический журнал. – 2017. – №6 (38). – С. 8 – 13.

Электронные ресурсы

1. «Эстафета живых дел». Волонтерское движение в образовательных организациях. Департамент образования и науки города Москвы. – URL: <http://volonter.msk.ru/>

2. АНО Центр методической поддержки наставничества «Мое будущее». – URL: <https://моебудущее.пф/>

3. Межрегиональная тьюторская ассоциация. – URL: <https://thetutor.ru/>

4. Клуб методической поддержки наставничества. – URL: <http://wp.worldtutors.ru/wppage/kmpn>

5. Опыт реализации программ наставничества. – URL: <http://wp.worldtutors.ru/wppage/lyubimoe-lyubimym/>

6. Объединение наставников - поддержка и онлайн-обучение. – URL: <https://www.nastavniki.com/>

7. Открытое сообщество наставников Nastavnik-Online.ru. – URL: <https://nastavnik-online.ru/>

8. Институт Наставничества. – URL: <http://www.nastavnichestvo.su/>

9. Всероссийское общественное движение наставников детей и молодежи «Наставники России». – URL: <https://наставникироссии.пф>

10. Nastavnik.pro. – URL: <http://nastavnik.pro/>

11. Эффективное онлайн наставничество в организации. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/distantsionnoe-nastavnichestvo/>

12. Академия наставников. – URL: <https://academy.sk.ru/>

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые материалы

1. Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество». – URL: <https://clck.ru/QWQX4>
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». – URL: <https://clck.ru/QWQYs>
3. Федеральный Закон РФ №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ст. 28, 47, 48. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/>
4. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися. – URL: <https://goo.su/1yhG>
5. Методические рекомендации по внедрению 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. – URL: <https://clck.ru/QWQbY>
6. Национальный проект «Образование»: «Молодые профессионалы», «Учитель Будущего». – URL: <https://projectobrazovanie.ru/>
7. Приказ ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» от 20.12.2019 №427 «О региональной системе организации наставничества педагогических и руководящих кадров на основе сетевого взаимодействия». – URL: <http://irort.ru/node/1103>
8. Приказ Министерства образования и науки от 18.04.2013 г. №291 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования». – URL: <http://base.garant.ru/70399594>
9. Распоряжение Минпросвещения России от 25 декабря 2019 г. 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». – URL: <https://clck.ru/QWQZt>

Методические материалы

10. Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода. – URL: <https://goo.su/1yHG>
11. Наставничество в системе образования России. Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с. – URL: <https://clck.ru/QWQSP>
12. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-методические материалы / сост.авт.Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. – Казань, ИРО РТ, 2019. – 48с.
13. Наставничество на производстве (дайджест 2013 – 2019). – URL: <https://clck.ru/XG7Qd>
14. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.А. Наставничество в повышении квалификации педагогических кадров (на примере Республики Татарстан) / Профессиональное образование в России и за рубежом, 2018. – №4. – С. 182-187.
15. Нугуманова Л.Н., Яковенко Т.В. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации педагога / Проблемы современного педагогического образования. Сер.: Педагогика и психология. – Сборник научных трудов: – Ялта: РИО ГПА, 2018. – Вып. 60. – Ч.4. – С. 302-305
16. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.А., Яковенко Т.В. Профессиональное развитие педагогов как стратегический ориентир деятельности учреждений дополнительного профессионального образования / Инновации в образовании. – 2019. – № 7. – С. 63-73.
17. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.А., Наставничество как условие профессионального развития педагога /«Высшее и среднее профессиональное образование как основа профессиональной социализации обучающихся»/ материалы 13-ой Международной научно-практической конференции (Казань, 28 мая 2019 года) / Под общей редакцией д.п.н. Р.С.Сафина, д.п.н. Е.А.Корчагина. – Казань: РИЦ «Школа», 2019. – С. 26-30.
18. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.Н. Модели современного педагога наставника в дополнительном профессиональном образовании/ Развитие профессиональных компетенций учителя: основные проблемы и ценности: сборник научных трудов V Международного форума по педа-

- гогическому образованию: ЧАСТЬ 2. – Казань: Отечество, 2019. – 2019. – 388. – С.38-43.
19. Организация наставничества в школе с молодыми педагогами. – URL: <https://clck.ru/QXUJg>
20. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей Материалы тренинга Н. Бондаренко и А. Токарь «Наставничество», 2007 г. – URL: <https://clck.ru/QWQW9>
21. Руководство по наставничеству молодых педагогов Республики Татарстан. – URL: <https://edu.tatar.ru/upload/storage/org2419/files.pdf>
22. Стандарт наставничества. – URL: <https://clck.ru/XG79L>
23. Тарасова Н.В., Пастухова И.П., Чигрина С.Г. Индивидуальная программа развития и система наставничества как инструменты наращивания профессиональных компетенций педагогов. Рекомендации для руководящих и педагогических работников общеобразовательных организаций / Н.В. Тарасова, И.П. Пастухова, С.Г. Чигрина; Научно-исследовательский центр социализации и персонализации образования детей ФИРО РАНХиГС. – [Электронное издание] – М.: Перспектива, 2020. – 108 с. – Электрон. данн. – URL: <https://itdperspectiva.page.link/recschool>
24. Типовое положение о наставничестве. – URL: <https://clck.ru/XG7gB>
25. Шаехов М.Р. Современный педагог – какой он? / Развитие профессиональной компетентности учителя: основные проблемы и ценности: сборник научных трудов V Международного форума по педагогическому образованию: Часть 2. – Казань: Отечество, 2019 – 388 с. – С. 305-308.
26. Шакирова Д.М. Стратегии, формы и приемы наставничества: международный и региональный опыт// Современное образование: актуальные вопросы и инновации. – №4. – 2019. – Режим доступа: <http://irortsmi.ru/node/804>
27. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала / И. А. Эсаулова. – Стратегии бизнеса. – № 6. – 2017. – URL: <https://clck.ru/FEDoN>
28. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management. – URL: <https://goo.su/1YHI>
29. Different Types Of Business Mentoring Models. – URL: <https://www.mentoringcomplete.com/>
30. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM. Francis L. M. Shifting the shape of mentoring. T+D. – Sep. 2009. – Volume: 63. – Issue: 9. – P. 36–39.