

Учебное издание

**Методические рекомендации
для разработки программ наставничества
в рамках реализации Целевой модели наставничества**

Разработчики:
Никита Иванович Горшков;
Наталья Евгеньевна Катунина

Корректор
С. Н. Дрозд

Дизайн и верстка
ООО «Издательский центр КАН»

ISBN 978-5-907156-75-3



9 785907 156753

Подписано в печать 04.02.2021.
Формат 60x90 1/16 Бумага КумЛух.
Оперативный способ печати.
Усл. печ. л. 2.0. Тираж 100 экз.
Заказ № 036

Отпечатано в ООО «Издательский центр КАН»
644122, г. Омск, ул. Красный Путь, 30.
Тел.: (3812)24-70-79; 8-904-585-98-84
E-mail: pc_kan@mail.ru
vk.com/ic_kan.ru www.kan55.ru



Министерство образования Омской области
Бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Омской области
«Омский педагогический колледж №1»
Региональный наставнический центр
«Вместе к успеху»

**Методические рекомендации
для разработки
программ наставничества
в рамках реализации
Целевой модели наставничества**

Омск, 2021



Министерство образования Омской области
Бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Омской области
«Омский педагогический колледж №1»
Региональный наставнический центр
«Вместе к успеху»

**Методические рекомендации
для разработки программ наставничества
в рамках реализации
Целевой модели наставничества**

Омск, 2021

УДК 377
ББК 74.479
М 54

М 54 Методические рекомендации для разработки программ наставничества в рамках реализации Целевой модели наставничества. – Омск: Издательский центр КАН, 2021. – 32с.

ISBN 978-5-907156-75-3

Методические рекомендации разработаны в соответствии с распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 года № Р-145 «Об утверждении методологии (Целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», на основе «Методических рекомендаций для проектных педагогических команд по разработке программ наставничества в образовательных организациях (утв. Министерством образования Омской области).

Данные методические рекомендации могут использоваться в работе по организации наставничества в рамках реализации Целевой модели наставничества методистами, кураторами, руководителями проектов по наставничеству в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования.

Разработчики: директор БПОУ Омской области «Омский педагогический колледж №1» Н.И. Горшков; зам. директора БПОУ Омской области «Омский педагогический колледж №1», руководитель Регионального наставнического центра «Вместе к успеху» Н.Е. Катунина

УДК 377
ББК 74.479

ISBN 978-5-907156-75-3

© Горшков Н.И, Катунина Н.Е., 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1. Актуальность, практическая значимость; цели, задачи программ наставничества; взаимосвязь с другими документами организации	4
2. Сущность метакомпетенции; значение в практиках наставничества	6
3. Цель и задачи программы наставничества.....	9
4. Характеристика видов, типов, форм применяемых технологий наставничества	10
5. Специфика деятельности наставника	13
6. Типы образовательных дефицитов	17
7. Механизм управления программой наставничества	19
8. Критерии оценки результативности программы наставничества	21

1. Актуальность, практическая значимость; цели, задачи программ наставничества; взаимосвязь с другими документами организации

Актуальность разработки программ наставничества в образовательных организациях

Вопрос наставничества привлекает внимание педагогического сообщества прежде всего как востребованная и актуальная практика в социальной и образовательной сферах.

Наставничество становится *неотъемлемым компонентом современной системы образования, так как:*

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

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

Наставничество используется в обучении/развитии разных категорий наставляемых и с различными целями, например:

- со старшеклассниками – для целей профориентации;
- со студентами-стажерами – для задач углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной специализации;
- с новыми сотрудниками – для задач адаптации в образовательной организации, ускоренного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим;
- с руководителями – для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления.

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

Срок реализации программы: указывается период от нескольких дней, месяцев до ___ лет.

Длительность реализации программы наставничества зависит от поставленных приоритетных задач, планируемых результатов, степени подготовленности наставляемых и опыта наставников. Важно, чтобы установленный срок реализации был реальным.

Форма реализации программы может быть очной, заочной, с использованием дистанционных технологий.

Программа наставничества может быть тесно связана:

- с реализуемыми проектами в образовательной организации;
- с программой стратегического развития образовательной организации;
- с развитием волонтерского движения;
- с реализацией региональных проектов национального проекта «Образование»: «Современная школа», «Успех каждого ребёнка», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», «Учитель будущего» и др.

Наряду с перечисленными документами, с программой наставничества могут быть соотнесены:

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

2. Сущность метакомпетенции; значение в практиках наставничества

Критерии отнесения практико-ориентированных мероприятий (занятий, проектов и т.д.) к практикам наставничества

Важным аспектом является правильное понимание, какие мероприятия относят к наставническим практикам.

Понятие «**метакомпетенции**» применяется также в деловой литературе: «Это глубинные умения, универсальные навыки, которые... являются более актуальными, чем ... профессиональные менеджерские качества». Эти компетенции нового времени, занимающие промежуточное положение между личностными качествами и навыками.

Семь компетенций с приставкой мета- – это осознанность, планирование, личная продуктивность, коммуникация, критическое мышление и оценка, обучаемость и адаптивность, проактивность.

На рис.1 приведены критерии отнесения практико-ориентированных мероприятий (занятий, проектов и т. п.) к практикам наставничества.



Рис. 1. Критерии отнесения практико-ориентированных мероприятий (занятий, проектов и т.д.) к практикам наставничества

В свою очередь, анализируя сущность метакомпетенции, выделяем ее генерирующую способность, на основе которой возможно развитие других компетенций в самых различных ситуациях. Более того, сформированность метакомпетенции проявляется в новых условиях при изменении ситуации или содержания деятельности. Иными словами, метакомпетенция позволяет обучающемуся эффективно действовать в изменившихся условиях.

В этом проявляется основная характеристика метакомпетенции – способность к быстрой адаптации, приспособлению к новым условиям. При таком рассмотрении метакомпетенция в самом широком смысле означает готовность к непрерывному обучению / образованию, готовность к переносу имеющихся знаний, умений, способностей на новые объекты деятельности.

Таблица 1

Различия метакомпетенции и компетенции

Метакомпетенция	Компетенция
Направленность на решение новых задач	Направленность на решение рутинных задач на основе известных способов действия
Проявление в новых условиях / в изменившихся условиях	Проявление в стабильных, неизменяющихся условиях
Обобщенный характер	Специфичный характер
Ориентированность на личность	Ориентированность на задание

Важная характеристика метакомпетенции – способность к саморефлексии; метакомпетенция – это в первую очередь способность оценивать у себя наличие компетенций, возможности их приобретения / развития и применения.

Содержательные компоненты метакомпетенции:

- функциональный компонент. Он предполагает управление информацией и регуляцию мыслительных процессов, включая планирование деятельности, отслеживание процессов решения и результатов;
- ценностно-смысловой компонент. Он содержит способность к саморазвитию, самооценке, способность к саморефлексии;

- поведенческий компонент. Это способность реагировать на происходящие изменения условий, содержания деятельности; способность / готовность к адаптации и способность эффективно действовать в новых ситуациях.

Таким образом, на основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что сущность метакомпетенции связана с развитием личностно-интеллектуальных способностей студентов, позволяющих усваивать, перерабатывать информацию, порождать на ее основе новое знание и управлять своими знаниями.

Метакомпетенция выступает надсистемной компетенцией и включает в себя саморегулирующую мыслительных процессов, способность к адаптации, самоорганизацию, самоконтроль и саморефлексию.

Примеры метакомпетенций:

- креативная способность,
- гибкость и адаптивность,
- настрой на развитие,
- предпринимательское мышление,
- умение сотрудничать,
- эмпатия и эмоциональный интеллект (принятие себя, умение контролировать себя, способность идти к намеченной цели, собственная мотивация) и т.п.,
- ответственность,
- дисциплина и самодисциплина,
- скорость адаптации,
- коммуникативные способности,
- умение работать в команде,
- управление временем,
- лидерские качества,
- критическое мышление,
- способность к решению проблем.

3. Цель и задачи программы наставничества

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

Задачи программы наставничества:

1. Улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах.

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

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

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

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

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

4. Характеристика видов, типов, форм применяемых технологий наставничества

В ходе освоения программ наставничества применяют различные технологии. Каждая из них имеет свои особенности, цели, адресат. В таблице 2 приведена характеристика некоторых видов применяемых технологий наставничества.

Таблица 2

Характеристика некоторых видов применяемых технологий наставничества

№ п/п	Наименование технологии	Суть технологии, цель	Адресность
1	Фасилитация	Группа навыков и набор инструментов, позволяющих эффективно организовать групповое обсуждение. Цель фасилитации: нахождение верного метода, который позволит группе работать созидательно и результативно; специальные действия, направленные на организацию групповой работы	Команда наставляемых
2	Модерация	Более жесткая технология. Формат – беседа, в ходе которой нет возможности отвлечься на другую тему. Используется в формате встречи «обсуждение проблемы»	Команда наставляемых
3	Супервизии	Метод совершенствования содержания профессиональной деятельности с целью повышения эффективности деятельности специалиста; позволяет специалисту проанализировать актуальные проблемы и вопросы собственной профессиональной деятельности с привлечением более опытного специалиста	Молодой педагог, студент ученик
4	Коучинг	Метод тренировки, в процессе которой человек, называемый «коуч» (тренер), помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. Сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. Позволяет учащимся учиться сознательно, с интересом	Команда наставляемых Отдельно взятый наставляемый

№ п/п	Наименование технологии	Суть технологии, цель	Адресность
		приобретать знания, находить и максимально раскрывать потенциал, развивать навыки и умения, эффективнее усваивать программу и выполнять задания	(молодой педагог, студент, ученик)
5	Тьюторство	Персональное сопровождение ученика в образовательном пространстве для становления у него устойчивых мотивов обучения, реализации личностных потребностей и интересов, самоопределения, осознанного и ответственного выбора жизненного пути. Основной формой взаимодействия является индивидуальное и групповое консультирование учащихся и родителей (законных представителей) по вопросам формирования и реализации ИОТ, ИУП, выбора и продолжения образования; проведение рефлексивно-проектных мероприятий с учащимися по вопросам формирования и реализации ИОТ; подготовка и реализация профессиональных проб и социальных практик	Индивидуальное наставничество

Данный перечень можно дополнить и внести свои, уникальные технологии в рамках реализуемой программы наставничества.

Задача куратора и организаторов реализации программ наставничества заключается в том, чтобы выбрать адекватную для наставляемых технологию.

Типы и формы наставничества

На практике в современных условиях используются следующие типы наставничества:

- личное наставничество,
- групповое наставничество,
- командное наставничество,
- наставничество ровесниками,
- интернет-наставничество.

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зави-

симости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования, психотерапии и других отраслей практической психологии, коррекционной педагогики (в последних случаях необходимо наличие у наставника специальной подготовки). Среди основных (общеупотребительных) методов наставнической деятельности можно обозначить:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника);
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- нетворкинг – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников – с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий-работодателей);
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;
- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);

- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.

Реализация перечисленных типов осуществляется в различных формах.

Внедрение программ наставничества в рамках деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества, две основные роли: наставляемый и наставник.

В большинстве форм наставничества Целевой модели наставляемым является обучающийся в возрасте от 10 до 19 лет. В формах «учитель – учитель» и «студент – студент» (вариация формы «ученик – ученик») возрастной параметр не задается.

5. Специфика деятельности наставника

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

Характеристика деятельности наставника

В основе деятельности наставника лежит восполнение того или иного образовательного дефицита сопровождаемого. В этом отношении деятельность наставника близка педагогической поддержке, теоретико-методологические и научно-практические основы которой разработаны в трудах отечественных авторов 1990–2000-х годов. (О. С. Газман, С. С. Гиль, Н. Б. Крылова, Н. Н. Михайлова и С. М. Юсфин и др.). По мнению большинства авторов, суть педагогической поддержки состоит в том, чтобы оказать помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, ко-

торые самостоятельно он не способен преодолеть. В качестве внешнего барьера может выступать дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления школьного или студенческого самоуправления; реализации школьных или студенческих проектов, стартапов и т. д.).

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

Общим признаком всех типов образовательных дефицитов является **недостаток самостоятельности сопровождаемого**. Соответственно конечным результатом деятельности наставника (и важнейшим поведенческим показателем успешности его деятельности) является обретение сопровождаемым способности к самостоятельным действиям, решению проблем, преодолению барьеров, самоуправлению процессами собственного развития, образования, адаптации, карьерного роста и т. д. (в зависимости от типа наставничества).

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

Базовая деятельность наставника – деятельность наставника по сопровождению. Базовая деятельность наставника – основной вид профессиональной деятельности, в которую наставник включен (в качестве человека (профессионала), обладающего соответствующим опытом) и в которую он призван погрузить сопровож-

даемого. Это может быть образовательная, профессиональная, досугово-развивающая, творческая, коммуникативная деятельность. Но во всех случаях само наставничество – это второй вид деятельности для наставника, который можно рассматривать как своего рода производную от его базовой деятельности. В наиболее простой и ясной форме это положение отражается в работе наставника на производстве: его основная трудовая функция – участие в определенном производственном процессе в качестве рабочего или специалиста; дополнительная трудовая функция – наставничество, т. е. поддержка начинающих рабочих или специалистов, включенных в тот же производственный процесс.

Деятельность сопровождаемого (образовательная, профессиональная, волонтерская, предпринимательская и т. д.) – деятельность наставника. Наличие сопровождаемого, обладающего определенным образовательным дефицитом, является центральным фактором, требующим необходимости наставника, и одновременно центральным условием, обеспечивающим возможность наставничества. При этом вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу образовательного дефицита.

Базовый процесс развития сопровождаемого (социализации, самоопределения, идентификации и т. д.) – наставничество. Вид наставнической деятельности и компетенции наставника должны соответствовать типу базового процесса развития.

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

В таблице 3 приведены трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании. Эту информацию необходимо учитывать при выборе наставников по текущим и перспективным программам наставничества.

Таблица 3

Трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании

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

Деятельность наставника предполагает решение комплекса следующих задач.

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

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

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

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

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

6. Типы образовательных дефицитов

1. Ограниченные возможности здоровья.

2. Несформированность субъектной позиции, возрастная или индивидуальная несамостоятельность («ограниченные возможности самоопределения»).

3. Социальная дезадаптация.

4. Осложненная социальная ситуация развития – группы риска:

- дети-сироты;
- подростки, состоящие на учете в органах внутренних дел;
- семьи мигрантов;
- социально незащищенные категории населения и т. д.

5. Субъективная новизна ситуации для сопровождаемого (адаптационный период):

- переход на новую образовательную ступень (1-й и 5-й класс школы, 1-й курс профессиональной образовательной организации или вуза);
- молодой рабочий/специалист;

- новый на данном предприятии работник (школьник/студент, перешедший в другую образовательную организацию);
 - новая должность;
 - изменение программы обучения, технологии предприятия, корпоративной культуры, введение других инноваций;
 - новые ситуативные требования к сопровождаемому (например, в связи с участием в соревновании, конкурсе).
6. Дефицит мотивации к деятельности.



Рис. 2. Примеры профессиональных дефицитов педагогов и методистов

Наставляемым может стать любой обучающийся по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования, а также молодой специалист и педагог на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

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 зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять вариантов:

- 1) «студент – студент»,
- 2) «преподаватель-студент»,
- 3) «студент – ученик»,
- 4) «преподаватель – преподаватель»,
- 5) «работодатель – студент».

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом степени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

7. Механизм управления программой наставничества

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

К основным задачам куратора относят:

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

В Таблице 4 описан алгоритм управления программой наставничества.

Таблица 4

Алгоритм управления программой наставничества

№ п/п	Функция управления программой наставничества	Необходимые мероприятия	Кто реализует
1	Планирование: подготовка условий для запуска программы наставничества	Сформировать необходимый пакет нормативных документов для запуска программы. Информировать коллектив. Поставить цели и задачи наставничества, период реализации программы. Сформулировать желаемые результаты в количественном и качественном выражении (примеры формулировок см. в п.3). Сформировать базы наставников и наставляемых (привлечь родителей, классных руководителей, педагогов- психологов, НКО)	Куратор, команда программы
2	Организация	Ототбрать наставников по заранее разработанным критериям в соответствии с поставленными целями программы. Привлечь менторов, коучей для обучения наставников. Заключить необходимые договоры (в том числе договоры сетевого взаимодействия). Разработать пакет оценочных материалов для отбора наставников. Организовать работу наставнических пар или групп. Предоставить методические материалы по взаимодействию в парах и группах. При необходимости обеспечить психологическое сопровождение	Куратор, команда программы классные руководители, социальные педагоги, психологи
3	Мотивация	Разработать систему мотивации для наставников (материальную, нематериальную). Проводить работу с наставляемыми для становления мотивации к получению новых знаний, приобретения нового опыта, приобщения к культуре, спорту и т.п.	Куратор, педагог-психологи
4	Координация,	Составить график встреч для обсуждения промежуточных результатов. Организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы	Куратор, команда программы

№ п/п	Функция управления программой наставни- чества	Необходимые мероприятия	Кто реализует
5	Анализ и контроль	Разработать формы (анкеты) для сбора информации о качестве программы наставника. Заполнить дневник наставника. Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых. Составить отчет о реализации программы наставничества	Куратор, команда програм- мы

8. Критерии оценки результативности программы наставничества

- Измеримое улучшение показателей обучающихся в образовательной, культурной, спортивной и других сферах;
- рост числа обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия;
- улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства;
- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий;
- измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников региональных предприятий и организаций, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;
- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ субъекта Российской Федерации и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию эндаумента и сообщества благодарных выпускников.

В Таблице 5 приведены желаемые результаты в количественном и качественном выражении.

Таблица 5

Оцениваемые результаты в соответствии с формами наставничества

№ п/п	Форма наставничества	Оцениваемые результаты
1	«Студент – студент»	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри класса (группы) и образовательной организации; ● численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций; ● количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и творческих проектов; ● снижение числа обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах; ● снижение числа жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся
2	«Преподаватель – преподаватель»	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния; ● рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве педагога в данном коллективе (образовательной организации); ● сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами; ● рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста
3	«Преподаватель – студент»	<ul style="list-style-type: none"> ● Развитие инициативы студентов; ● стимулирование творческой и профессиональной активности; ● участие студентов в творческих мероприятиях (конкурсах, чемпионатах, соревнованиях)
3	«Студент – ученик».	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри образовательной организации; ● количественный и качественный рост успешно реализованных образовательных и культурных проектов обучающихся; ● снижение числа социально и профессионально дезориентированных обучающихся, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах; ● увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников;

Оцениваемые результаты	
№ п/п	Форма наставничества
	<ul style="list-style-type: none"> ● увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки
4	<p>«Работодатель – ученик».</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона образовательной организации; ● численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке; ● увеличение процента обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия; ● численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности (совместно с наставником); ● увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников; ● увеличение числа обучающихся, поступающих на охваченные программой наставничества направления подготовки; ● численный рост планирующих трудоустройство на региональных предприятиях выпускников
5	<p>«Работодатель – студент»</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Улучшение образовательных результатов студента; ● численный рост количества мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера в образовательной организации; ● увеличение процента обучающихся, прошедших профессиональные и компетентностные тесты, успешно прошедших промежуточную аттестацию; ● численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности совместно с наставником; ● увеличение числа обучающихся, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников; ● численный рост планирующих трудоустройство или уже трудоустроенных на региональных предприятиях выпускников профессиональных образовательных организаций

В приложении 1 приведен пример реализации программы наставничества различных форм.
 В приложении 2 приведена краткая универсальная структура программы наставничества.

Приложение 1

Пример реализации программы наставничества (алгоритм) Форма наставничества «студент – ученик» / «равный – другому»

Дано (портрет наставляемого)	Надо (цель и результат)	Кто нам нужен? (портрет наставника)	Оцениваемые результаты	Этапы реализации программы
<p>Ярослав, ученик 9-го класса. Демонстрирует отличные результаты в учебе, увлекается математикой и проективным, участвует в школьных и городских олимпиадах, ему не хватает школьной программы и ресурсов, чтобы развить свои навыки в сфере робототехники. Замкнут, не умеет презентовать</p>	<p>Ярослав намного комфортнее чувствует себя в общении, организовывает в школе инженерный клуб, показывает снижение эмоциональной напряженности, принимает большее участие в школьных мероприятиях, помогает некоторым одноклассникам с математикой и планирует стать наставником в форме “ученик-ученику”</p>	<p>Артем, студент инженерного колледжа из Новосибирска, 22 года. Устойчивые результаты, любит программирование и математику, но ему не нравится, что в колледже слишком мало практики. У него есть собственная идея инженерного проекта, но для расчетов не хватает времени и навыков. Участник КВН, активный и общительный</p>	<p>Улучшение психоэмоциональных показателей наставляемого и наставника (тест/опрос). Улучшение гибких навыков наставляемого и наставника (тестирование, анкетирование, опрос). Наставляемый записался на курсы, начал более профессионально заниматься своим</p>	<p>Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества Мы проинформировали учеников школы о возможности принять участие в программе в качестве наставляемых. Мы проинформировали родителей и педагогов. Донесли до слушателей ценность и возможности программы. Мы изучили список региональных образовательных учреждений, посмотрели, где из них, возможно, уже участвуют выпускники школы. Этап 2. Формирование базы наставляемых Мы опросили учеников, провели тесты, в том числе нашли Ярослава с его проблемами и запросом. Мальчик сам заполнил анкету, из которой мы узнали о том, что бы наставляемому хотелось испробовать. Собрать дополнительную информацию нам помог классный руководитель, а также учительница математики и родители. Этап 3. Формирование базы наставников Мы оценили ситуацию Ярослава и пришли к выводу, что ему нужен наставник- сверстник, который поможет решить коммуникативные проблемы</p>

<p>товать себя, испытывает проблемы в коммуникации со сверстниками</p>		<p>ный. Хочет помочь другим поверить в себя, яркий, энергичный, эмпатичный. Принимает, что нужно развивать навыки организации, убеждения и коммуникации, т. к. хочет быть лидером</p>	<p>ими увлечеными, активно принимает участие во внеурочной деятельности Наставляемый принимает участие в конкурсах. Наставляемый успешно представляет совместный с наставником проект. Наставляемый сам хочет стать наставником в будущем</p>	<p>мы, но будет работать с ним в прикладном формате, не навязывая свое мнение, не будет “учить жить” и вызывать отторжение у умного и уверенного в своих силах как математика мальчика. Наш выбор – база наставников-студентов региональных колледжей. При помощи коллег из этих колледжей мы провели организационную встречу, на которой донесли до желающих ценность наставничества, рассказали о программе и мотивации (от стипендий за активное участие в социальном проекте до самореализации и закрепленного статуса лидера-наставника), а также собрали контакты тех, кто хотел бы себя попробовать в этой роли. В анкете мы попросили заполнить о себе информацию: возраст, профиль, увлечения, достижения, мотивация на участие, ресурс времени.</p> <p>Этап 4. Отбор и обучение наставников</p> <p>На территории колледжа мы провели встречу с потенциальными наставниками, а также опрос и анкетирование, чтобы узнать подробнее уровень коммуникативных навыков, отсутствие вредных привычек (все-таки наставник может стать образцом поведения для наставляемого), их хобби, готовность стать примером для кого-то, эмоциональную устойчивость, понимание психологии подростков на начальном уровне.</p> <p>4.1. Выяснив, кто из потенциальных наставников контактен и подходит под запросы детей из школы, мы сформировали группу для обучения. В течение месяца мы раз в неделю встречались с</p>
--	--	---	---	--

<p>наставниками и прорабатывали ролевые модели взаимодействия с подростками, обсуждали темы бесед, учились активному слушанию и составлению майнд-мэп для целеполагания, проговаривали важность общения по форме “равный – равному”, обращали внимание на важность соблюдать организационные правила, ответственно относиться к наставнической программе.</p>	<p>Этап 5. Формирование наставнических пар</p> <p>Мы провели очную встречу наставников и наставляемых в формате Mentor Match или фестиваля профориентации. После мероприятия участники заполнили анкеты, где указали, с кем им было бы интересно пообщаться дальше, с кем пересекаются интересы. На мероприятии у Ярослава и Артема возникло пересечение интересов к математике и инженерному делу, а еще Артем сумел себя расположить открытой и внимательной позицией, которой так не хватает Ярославу.</p>	<p>Мы сформировали тандем. Сообщили об этом участникам. Назначали время первой организационной встречи.</p>	<p>Этап 6. Организация работы наставнических пар/групп</p> <p>Ярослав и Артем встречаются в первый раз, лучше знакомятся, на встрече присутствует куратор. Вместе они определяют приоритетные цели. Артем и Ярослав будут вместе работать над инженерно-математическим проектом, который давно планировал Артем. Также Артем поможет Ярославу организовать в школе инженерный кружок,</p>

<p>подключив своих преподавателей и знакомых. Артем предложил Ярославу попробовать себя в КВН в колледже, тот пока сомневается, но обещает попробовать и посетить несколько занятий в студии.</p>			
<p>6.1. Этап совместной работы</p>			
<p>Они раз в неделю Ярослав и Артем встречаются после уроков, общаются в ВКонтакте, создают чат в Telegram, куда приглашают знакомых, имеющих инженерный юмор, чтобы обсуждать математические вопросы и логические казусы.</p>			
<p>Ярослав и Артем вместе работают над проектом. Артем приглашает Ярослава в колледж, где есть лаборатория и можно паять плату, которую программирует наставляемый.</p>			
<p>Ярослав отказывается посетить встречи КВН, но активно общается с Артемом и его друзьями, пока они вместе работают над проектом. Ребята встречаются и во внеурочное время, советуют друг другу книги, пару раз даже ходят в зал, чтобы доказать девчонкам из параллельной группы, что и математики могут быть накачанными.</p>			
<p>После каждой встречи участники заполняют дневник с промежуточными результатами, который доступен куратору. Куратор не вмешивается, но следит за посещаемостью. Раз в месяц встречается с обоими участниками тандема и спрашивает об их ощущениях, собирает обратную связь.</p>			
<p>Этап 7. Завершение наставничества</p>			
<p>Ярослав и Артем представляют куратору свой проект – он еще не завершен, программа работает</p>			

<p>не очень хорошо, но прогресс однозначно есть. Оба рассказывают о своих впечатлениях. Куратор фиксирует уровень развития их гибких навыков через тесты, сравнивает с начальным уровнем на момент вхождения в программу.</p> <p>Артем отмечает, что Ярослав посоветовал ему классные курсы по программированию, а Ярослав отмечает важность практической реализации своего потенциала и то, что ему стало проще общаться с ребятами во внеурочное время, – у него практика в колледже, он умеет делать что-то руками, его уважают не только как теоретика! Клуб инженера начал работать, участников пока мало, но колледж пообещал помочь с привлечением.</p> <p>Школа и колледж организуют фестивал, на котором все команды представляют свои результаты педагогам, преподавателям, приглашенным экспертам, родителям.</p> <p>Ярослав и Артем получают сертификаты участников и призы – сертификаты на дистанционные курсы – от школы и партнеров программы. Артем еще и награждается почетным знаком наставника и выдвигается на стипендию.</p> <p>Оба парня решают продолжить свое общение, ведь проект надо еще доделать, но уже не в рамках формальной программы. Ярослав хочет попробовать себя в роли наставника для мальчика из 7-го класса, который тоже интересуется математикой.</p> <p>Школа оформляет итоги наставнической программы в кейсы, публикует их на сайте, где рас-</p>																																

				<p>сказывает о положительных результатах: формировании сообщества, роста числа участников конкурсов и внеурочной деятельности, появлении клуба, успешном представлении прототипов раз-личной проектной деятельности, улучшении пси-хологической обстановки в школе. О финальном мероприятии в городских СМИ появляется ста-тья. Школа и колледж решают запустить еще од-ну программу наставничества, вовлечь большее число наставников и наставляемых, а также по-вторно отработать успешный кейс по использо-ванию лаборатории колледжа для внеурочной де-ятельности.</p> <p>Узнав о совместном инженерном проекте регио-нальное предприятие предлагает своих сотрудни-ков как наставников и свои ресурсы для реализа-ции потребностей талантливых ребят</p>
--	--	--	--	---

Приложение 2

Структура программы наставничества

Содержание раздела	
№ п/п	Компоненты программы наставничества
1	Пояснительная записка
1.1	Актуальность разработки программы наставничества
1.2	Цель и задачи программы наставничества
1.3	Срок реализации программы
1.4	Взаимосвязь с другими документами организации

В данном разделе необходимо описать актуальность, практическую значимость; цели, задачи программы наставничества; взаимосвязь с другими документами организации

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

Необходимо детализировать участников, исходя из содержания программы наставничества

В данном разделе необходимо сформулировать цель и соответствующие задачи в зависимости от вида, уровня образовательной организации. Например, со старшекласниками (СОШ) – для целей профориентации; со студентами-стажерами (СПО) – для задач углубления профессионального образования и подготовки к возможной будущей профессиональной специализации; с новыми сотрудниками (молодые педагоги) – для задач адаптации в образовательной организации, усвоенного освоения норм и требований, вхождения в полноценный рабочий режим; с руководителями (ДПО) – для задач подготовки к развитию управленческой карьеры, переходу на более высокие уровни управления

Указывается период от нескольких дней, месяцев до ___ лет.

Длительность реализации программ наставничества зависит от поставленных приоритетных задач, планируемых результатов, степени подготовленности наставляемых и опыта наставников. Важно, чтобы установленный срок реализации был реальным. Форма реализации программы может быть очной, заочной, с использованием дистанционных технологий

В данном разделе необходимо четко прописать, каким образом программа наставничества интегрируется с другими направлениями деятельности образовательной организации.

Программа наставничества может быть тесно связана:

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

№ п/п	Компоненты программы наставничества	Содержание раздела
		<ul style="list-style-type: none"> ● с развитием волонтерского движения; ● с реализацией региональных проектов национального проекта «Образование»: «Современная школа», «Успех каждого ребёнка», «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)», «Учитель будущего» и др. <p>Наряду с перечисленными документами, с программами наставничества могут быть соотнесены:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● основная образовательная программа, ● программа дополнительного образования (детей, студентов, молодых педагогов, опытных педагогов), ● планы по воспитательной работе образовательной организации, ● планы учебно-методической работы, ● планы кружковой работы, ● планы по инновационной деятельности, ● планы социально-психологической службы (в том числе работа с детьми и подростками групп риска) и другие
2	<p><i>Характеристика видов применяемых технологий наставничества</i></p>	<p>В ходе освоения программ наставничества применяются различные технологии. Каждая из них имеет свои особенности, цели, адресат. Задача куратора и организаторов реализации программ наставничества заключается в том, чтобы выбрать адекватную для наставляемых технологию. Рекомендуемые технологии: фасилитация – командное наставничество; модерация («обуздывание») – командное наставничество; супервизии – индивидуальное, личное наставничество; коучинг – командное и индивидуальное наставничество; тьюторство – индивидуальное, личное наставничество</p>
3	<p><i>Типы и формы наставничества</i></p>	<p>На практике в современных условиях используются следующие типы наставничества:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● личное наставничество, ● групповое наставничество, ● командное наставничество, ● наставничество ровесниками, ● интернет- наставничество. <p>Реализация перечисленных типов осуществляется в различных формах.</p> <p>В данном разделе необходимо описать применяемую форму в ходе реализации программы наставничества.</p> <p>В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зави-</p>

Содержание раздела

№ п/п	Компоненты программы наставничества	
		<p>симости 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 программ.</p>
4	<p><i>Трудовые функции и трудовые действия наставника</i></p>	<p>В данном разделе необходимо четко описать функционал (конкретные трудовые действия) наставника в рамках реализуемой программы. К трудовым функциям относятся: педагогическую поддержку обучающегося в деятельности; обучение; медиацию; самообразование. Каждую функцию нужно конкретизировать. Например, медиация: разрешение проблемных и конфликтных ситуаций среди наставляемых в ходе реализации программы</p>
5	<p><i>Механизм управления программой наставничества</i></p>	<p>Управление программой наставничества осуществляется куратором в соответствии с классическим управленческим циклом: планирование, организация, мотивация, координация, анализ и контроль. В настоящих рекомендациях приведен примерный перечень показателей для оценки реализации программ на этапе становления практики наставничества в образовательной организации</p>
6	<p><i>Критерии оценки результатов программы наставничества</i></p>	<p>В данном разделе необходимо привести желаемые результаты в количественном и качественном выражении в соответствии с формами наставничества. Например, по форме наставничества «работодатель – студент» – увеличение студентов 2 курса на 15%, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты, профессиональные пробы за 1 полугодие 2020 года</p>