

**Министерство образования и науки  
Челябинской области  
Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования  
«Областной Центр дополнительного образования детей»**

**Методические рекомендации по внедрению региональной целевой модели наставничества для образовательных организаций, органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования**

Челябинск  
2021

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Общие положения .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Термины и определения.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Теоретические и методологические подходы к модели наставничества.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Формы наставничества.....</b>	<b>23</b>
<b>5. Реализация целевой модели наставничества в учреждении дополнительного образования .....</b>	<b>36</b>
<b>6. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества</b>	<b>58</b>
<b>7. Формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе и результатах реализации программы наставничества .....</b>	<b>61</b>
<b>8. Критерии эффективности работы наставника .....</b>	<b>62</b>
<b>9. Ожидаемые результаты реализации программы наставничества в образовательной организации .....</b>	<b>63</b>
<b>10. Примерная структура программы наставничества в образовательной организации .....</b>	<b>63</b>

Методические рекомендации адресованы руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, внедряющих методологию (целевую модель) наставничества.

В методических рекомендациях рассматриваются вопросы по внедрению методологии (целевой модели) наставничества в образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам. Приложения к рекомендациям содержат научно-методический и теоретический материал, а также образцы локальных актов и диагностических методик.

## Введение

Одним из приоритетных направлений, отраженном в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» является создание благоприятных условий для раскрытия способностей и талантов каждого человека, что определяет переход к непрерывному индивидуализированному образованию и предполагает вариативность образовательных траекторий на всех уровнях образования. Достижение сквозного результата в обозначенных выше целей находит свое отражение в следующих проектах: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого» и т.д.

В законе «Об образовании в РФ» (ФЗ 273, ст. 66) подчеркивается необходимость становления и формирования личности обучающегося, развитие интереса к познанию и развития творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

Ценность дополнительного образования детей состоит в том, что оно усиливает вариативную составляющую общего образования, способствует реализации знаний и навыков, стимулирует познавательную мотивацию учащихся. А главное - в условиях дополнительного образования дети могут развивать свои потенциальные способности, адаптироваться в современном обществе и получать возможность полноценной организации свободного времени.

Наставничество – это добровольный вид деятельности социально активных и профессионально компетентных сотрудников или обучающихся-волонтеров. Объединяет их не только опосредованная передача опыта от «старшего» к «младшему», но и умение сопереживать, понять и принять.

Наставничество – способ передачи знаний, умений, навыков от более опытного и знающего, предоставление помощи и совета обучающимся, а возможно и совместное «проживание» опыта, что позволит оказать необходимую поддержку в социализации и самоопределении личности ребенка.

Целью наставнической деятельности в системе дополнительного образования является не только воздействие на формирующуюся личность, направленное на ее продуктивное развитие путем передачи опыта наставника наставляемому, но и качественно новые взаимоотношения между педагогом и наставником, направленные на развитие потенциала не только обучающегося, но и самого наставника и образовательной организации. Указанные взаимоотношения могут носить длительный характер, а могут быть построены на основе событийности.

На сегодняшний момент в образовании выделяется основная линия, которая звучит как «обучение в течении всей жизни» и значимыми для развития личности выделяют навыки: soft-skills и hard-skills.

Первые – социально-психологические навыки, которые позволят быть успешным в большинстве жизненных ситуаций: коммуникативные, лидерские,

командные, навыки самопрезентации и др.

Вторые – hard-skills («твердые» или «жесткие») – это навыки, которые легко определить количественно и которые можно наглядно продемонстрировать, легко измерить и наблюдать.

Развитие этих видов навыков также успешно происходит и в процессе обучения в дополнительном образовании. Так, образовательная среда в учреждениях дополнительного образования более вариативна и открыта. Для продуктивного развития навыков необходимо выбрать нужные инструменты и в этом случае наставничество может стать таким инструментом, позволяющим выстроить взаимно активный характер взаимодействия личности и среды.

Наставничество в дополнительном образовании реализуется через управление траекторией развития обучающихся, осуществляемое в неформальной обстановке и несвязанное с официальными отношениями, которое позволяет достичь максимальных эффектов. Взаимодействие педагога дополнительного образования и обучающихся в аспекте наставничества позволяет вдохновить ребенка на развитие творческой активности, побудить к поиску новых решений.

Деятельность наставника в дополнительном образовании выстраивается не только через педагогическую поддержку, но и через создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать возникающие проблемы пусть то социальные или образовательные. Решая частные задачи наставничества, мы можем выделить различные личностные/профессиональные дефициты, на основе которых определяются модели наставничества, позволяющие создать условия для самореализации обучающихся.

Наставничество можно рассматривать как образовательно значимую социальную практику, которая позволяет максимально полно раскрыть потенциал личности наставляемого через выстраивание образовательной навигации, что в свою очередь способствует приобретению тьюторских компетенций у педагогов дополнительного образования.

В данных методических рекомендациях рассматриваются вопросы организации практики наставничества в дополнительном образовании, а также разбираются особенности модели реализации целевой модели наставничества.

## 1. Общие положения

1.1. Нормативно–правовая база внедрения наставничества.

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от 08.12.2020) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 01.01.2021).

2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).

5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования)».

6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).

9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).

10. Методология (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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

11. 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

12. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 18.11.2020 г. № 01/2428 «Об организации работы по внедрению региональной

целевой модели наставничества в Челябинской области».

12. Локальные нормативно-правовые акты предприятий и организаций:

– Положение о наставничестве;

– Положение о стимулирующих надбавках, учитывающих поощрение наставников;

– Приказ о назначении наставников.

13. Документы, регламентирующие деятельность наставничества в образовательном учреждении (примерный перечень):

13.1. Локальные акты образовательной организации (**Приложение 1**):

– Приказ о внедрении целевой модели наставничества;

– Приказ об утверждении Положения о наставничестве;

– Положение о наставничестве;

– Приказ о назначении куратора;

– Приказ об утверждении плана внедрения целевой модели наставничества на \_\_\_ год;

– Протокол заседания педагогического совета;

– Положение о методическом объединении;

– Приказ о формировании наставнических пар;

– Приказ о проведении итогового мероприятия.

13.2. Информационно-методическое сопровождение работы педагога-наставника:

– диагностический инструментарий (анкеты);

– индивидуальный план работы наставника с наставляемыми;

13.3. Информационно-методическое сопровождение наставничества в образовательной организации;

– информационно-аналитическая справка о работе наставничества.

С учетом приведенного перечня нормативно-правовых актов организация разрабатывает и утверждает соответствующие локальные акты, регулирующие процесс наставничества с учетом специфики профессионального профиля и деятельности образовательной организации.

## 2. Термины и определения

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

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

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

**Наставляемый** – участник программы наставничества, который через

взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином «обучающийся».

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

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

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

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

**Активное слушание** – практика, позволяющая точнее понимать психологические состояния, чувства, мысли собеседника с помощью особых приемов участия в беседе, таких как активное выражение собственных переживаний и соображений, уточнения, паузы и т.д. Применяется, в частности, в наставничестве, чтобы установить доверительные отношения между наставником и наставляемым.

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

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

**Коуч** – опытный сотрудник, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем.

**Коучинг** – форма наставничества, которая обеспечивает раскрытие потенциала личности обучаемого.

**Фасилитатор** – опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.

**Формальное (официальное) наставничество** – форма наставничества, при которой заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами.

**Неформальное наставничество** – особая система взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки.

**Нетворкинг** – метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными Партнерами.

**Система наставничества** – комплекс мер, которые образовательная



организация обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

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

**Эндаумент** – фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в фонд целевого капитала образовательной организации пожертвования могут приходиться от благодарных выпускников образовательной организации, желающих поддержать ее развитие.

### **3. Теоретические и методологические подходы к модели наставничества**

Процесс реализации программы наставничества достаточно сложен. В этом разделе методических рекомендаций описываются концептуальные основы наставничества, раскрываются методологические основания ее содержания на основе продуктивного опыта наставничества, обосновываются пути реализации программы в образовательных организациях Российской Федерации.

Как было отмечено в предисловии, наставничество – это один из способов образования личности, передача знаний, умений, навыков от более опытного знающего, предоставление взрослому человеку помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации, в поиске индивидуальных жизненных целей и способов их достижения. Это несвязанный с прямым руководством процесс влияния одного человека на другого, добровольное участие в жизни другого на условиях конструктивных взаимоотношений и продуктивного партнерства, характеризующегося тем, что между участниками наставничества устанавливаются более тесные и доверительные связи.

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года стратегия развития системы образования ориентирована на решение задач обучения и воспитания, воплощение в жизнь практики воспитания и дополнительного образования с целью становления мотивации подрастающих поколений к познанию, творчеству, труду и спорту, защите Отечества, предотвращения отклонений в поведении.

Внедрение в педагогическую практику «Стратегии развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года» актуализирует задачу объединения усилий по взаимодействию в реализации единой государственной политики в области воспитания, определению сущностных характеристик современного воспитательного процесса, обмену инновационным опытом, популяризации лучших практик поддержки детей в трудной жизненной ситуации, в том числе по средствам привлечения наставников.

Тьюторство как одна из форм наставничества возникло в первых британских университетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.), главной задачей которых была подготовка духовенства, являвшегося в Европе в то время практически

единственным грамотным сословием, имевшим отношение к процессу формирования общественной культуры. По традиции эти университеты давали преимущественно гуманитарное образование.

Очередная волна интереса к наставничеству пришла на восьмидесятые годы прошлого века в работах Д. Меггинсона (D.Megginson), Д. Клаттербака (D.Clutterbuck), Э. Парслоу (E.Parsloe) и ряда других. К этому времени относится и появление терминологической путаницы, в результате которой популярные термины «наставничество», «менторинг», «коучинг», «обучение на рабочем месте» стали употребляться как взаимозаменяемые.

Для нас ключевым является положение о том, что сферой деятельности наставника является создание избыточной образовательной среды для наставляемого, с целью выработки уникальной индивидуальной траектории, постоянно уточняющейся и корректирующейся. Итогом работы наставника и наставляемого является создание возможностей для индивидуализации на материале реальной жизни ребенка «практики расширения его собственных возможностей», формирование его личностной позиции.

В.И. Слободчиков определяет позицию как наиболее целостную характеристику поведения значимого взрослого, свободно и ответственно определившего свое мировоззрение, принципы и поступки в пространстве детско-взрослой совместности.

Позиция, по определению Н.Г. Алексеева, есть способ реализации ценностей в заданной топике (месте, пространстве). «Для эффективной реализации любой практической деятельности одним из центральных условий является осознание профессиональной позиции, которой принадлежит совершаемые им действия. Поэтому первым необходимым условием реализации деятельности является соответствующая профессиональная позиция, занимаемая человеком».

Для позиции характерны две стороны:

– мировоззренческая, выражающаяся в осознании общественной значимости роли/позиции «наставник», её инновационности, ориентации на гуманистические принципы;

– поведенческая, выражающаяся в способности наставника принимать решения по организации и сопровождению разработки и реализации наставляемым индивидуальной программы/траектории, развивать у наставляемых, ответственность за собственное образование/развитие и создавать условия для самореализации, самоактуализации наставляемого через совместную деятельность.

Главной целостно – смысловой характеристикой гуманистической направленности наставника является равенство наставника и наставляемого, состоящее в праве каждого познавать мир без ограничений, равенство в осмыслении совместной деятельности, в праве на субъектность в образовании. Наставнику присущ оправданный, прагматичный оптимизм, сочетающийся с верой в благоприятные перспективы и возможности обучающегося, высокая социальная активность, целеустремленность, сформированность прогностической компетенции, позволяющей определять результаты взаимодействия, правильно оценивать их возможные личные и социальные последствия, способность нивелировать, скорректировать негативные личные и социальные последствия и усилить

позитивные.

Для эффективной деятельности, а именно для полноценной реализации позиции наставника, необходимо наличие следующих способностей (по В.В. Молчановскому):

1. Аттентивные способности (процессы внимания):

– способность к концентрации внимания в зависимости от характера выполняемых действий;

– способность к оптимальному распределению внимания.

2. Перцептивные способности (процессы восприятия):

– эмпатия, как способность сопереживать, сочувствовать наставляемому;

– наблюдательность.

3. Мнемические способности (процессы памяти): владение техниками запоминания и извлечения из памяти необходимых блоков информации при осуществлении взаимодействия и реализации наставляемым индивидуальной программы развития.

4. Имажинативные способности (процессы воображения и представления): способность к менторскому, методическому и педагогическому предвидению (воображение, способность прогнозировать последствия взаимодействия с наставляемым).

5. Интеллектуальные способности (или профессиональный ум):

– критическое мышление;

– методическое мышление;

– педагогическое мышление;

– педагогическая интуиция.

6. Экспрессивные способности, которые проявляются в использовании выразительных возможностей речи, мимики, пантомимики, способствующие привлечению внимания обучающихся.

7. Суггестивные способности заключаются в готовности оказывать ненасильственное воздействие на наставляемых, направленное на инициацию собственной осмысленной образовательной и иной деятельности наставляемого и способности видеть и чувствовать, понимает и осознает ли наставляемый свои образовательные запросы и потребности, результаты и последствия реализации программ, результаты и последствия своей деятельности/бездеятельности и т.д., устанавливать степень и характер такого понимания; способности видеть и понимать уровень сформированности умения самостоятельно подбирать содержание образования, формы и варианты его получения, определять оптимальные средства и эффективные методы образования; способность организовывать самостоятельную деятельность наставляемого, с соблюдением принципа индивидуализации, с учетом индивидуальности наставляемого, обеспечивая формирование и развитие наставляемым собственного образа в культуре; способности обеспечить отсутствие внешнего принуждения в образовательной деятельности наставляемого; способности создавать условия для освоения наставляемым конструктивных механизмов взаимодействия с ситуацией, в том числе с проблемной ситуацией; способности к формированию у наставляемого склонности к самообразованию, включая поиск и творческую переработку полезной для обучения информации, а также ее

непосредственное использование в деятельности; способность формировать у наставляемого мотивацию к образованию, самообразованию.

8. Способность быть примером и образцом для подражания со стороны наставляемого в мыслях, чувствах и поступках.

9. Способность вызывать у наставляемого благородные чувства, желание и стремление становиться лучше, делать людям добро, добиваться высоких нравственных целей.

10. Способность вселять в наставляемого уверенность, успокаивать его, стимулировать к самосовершенствованию.

11. Способность находить нужный стиль общения с каждым наставляемым, добиваться его расположения и взаимопонимания.

12. Способность вызывать к себе уважение со стороны наставляемого, пользоваться неформальным признанием с его стороны, иметь авторитет среди наставляемых.

Важным для нашей работы является рассмотрение вопроса об инновационных способностях наставника, среди них уделяют особое внимание:

1. Способности к осуществлению образовательной навигации: способность обнаруживать образовательные ресурсы, создавать условия для раскрытия наставляемым образовательного потенциала в социуме, формирование и развитие у наставляемого умения ориентироваться, осуществлять отбор и применять при разработке и реализации индивидуальных программ (далее – ИП) социальных, культурно-предметных, антропологических и иных ресурсов;

2. Способности к стратегированию, проявляющаяся в умении, с одной стороны наставнически сопровождать разработку и реализацию разномасштабных и разноформатных по содержанию, срокам реализации, ресурсной обеспеченности и др. ИП наставляемого, а с другой – в умении организовать наставляемых на разработку и реализацию разномасштабных и разноформатных по содержанию, срокам реализации, ресурсной обеспеченности и т.д.;

3. Способности к рефлексии и способность к организации рефлексии у наставляемого;

4. Способности к организации и проведению событий и других форм работы наставника.

Выделяют так же необходимые, желаемые и недопустимые особенности характера наставника, которые соответственно должны присутствовать или отсутствовать у него.

К ним относятся:

- стремление понять и принять другого человека таким, какой он есть;
- стремление к максимальной гибкости;
- способность к эмпатии, т.е. понимание чувств других, готовность сочувственно откликнуться на их непосредственные нужды;
- установка на создание позитивных стимулов для самовосприятия наставляемых;
- владение стилем неформального, теплого общения с наставляемым;
- эмоциональная уравновешенность;
- толерантность;

– порядочность, доброта и совестьливость и др.

Желаемые особенности характера наставника: честность, социальная активность, уверенность в себе, но без менторства и самоуверенности, жизнерадостность, принципиальность, отзывчивость, общительность, понимание, современность, чувство юмора, простота в общении, умение увлечь, тактичность, заботливость и доверие, самостоятельность, внимательность и др.

Недопустимые особенности характера наставника: авторитаризм, эгоизм и игнорирование чужих интересов и чужого мнения, навязывание своей точки зрения, неуважение к людям и др.

Находясь в личностной позиции, наставник, взаимодействует с воспитанником как с другим человеком, обладающим собственным уникальным субъектным опытом. Представление о ребенке как о личности, обладающей наряду с присущими всем людям качествами и собственной уникальностью, которая в процессе воспитания может быть развита до присвоения нравственно-духовных ценностей как основы само законодательства, императива, определяющего самостоятельное, ответственное нравственное действие, выступает исходной антропологической предпосылкой деятельности, которая реализуется через различные виды наставнических практик.

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

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

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

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

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

Внедрение программ наставничества в образовательные организации в том числе в учреждения дополнительного образования обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

Универсальность технологии наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого обучающегося:

- подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;

– одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;

– студента профессиональной образовательной организации, который не видит карьерной перспективы и возможности трудоустройства в своем регионе;

– ребенка/подростка с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе проблемы молодого специалиста в новом коллективе, проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя дискомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего профессиональные дефициты, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Наставничество становится неотъемлемым компонентом современной системы образования в силу следующих ключевых причин:

1. Наставничество позволит сформировать внутри учреждения дополнительное образование сообщество педагогов, обучающихся и родителей – как избыточную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.

2. Для сообщества учреждения дополнительного образования наставничество представляет собой канал обогащения опытом. Благодаря системе наставничества учреждения дополнительного образования становятся центром возникновения разнообразных сообществ, где самые разные люди могут найти свою роль – и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды. Выпускники, закончившие обучение в учреждении дополнительного образования, могут стать наставниками для обучающихся, тем самым выстраивать другие формы взаимодействия.

3. Технология наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (формализованное общение, учебные занятия и др.), используя все каналы восприятия.

Наставничество отвечает современным запросам общества, являясь перспективной технологией затрагивающей образовательную, социальную, психологическую и даже экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:

1. Ускорение изменений, нестабильность. В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла потребность не просто передавать знания обучающемуся, но и показать, как можно на практике применять полученные знания используя их в ситуации неопределенности и изменчивости.

2. Беспрецедентная информационная насыщенность. Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где происходит формирование личности, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (подростка, молодого специалиста и др.) потребность в человеке, который станет сопровождать его в потоке информации

выстраивая доверительные отношения и поможет сориентироваться, определяя приоритеты и интересы развития личности.

3. Колоссальное количество социальных связей. На сегодняшний момент стоит говорить о новой форме социального взаимодействия, которые обучающийся выстраивает в социальных сетях, что может повлечь за собой возникновение социальной аутизации и к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации в офлайне. Наставничество является перспективной и доступной технологией, позволяющей создать открытое сообщество, обогатить его и наладить неформальное общение обучающегося со взрослыми и ровесниками на основе доверия и взаимообогащения.

Способность противостоять данным вызовам делает технологию наставничества значимой в формировании личности обучающегося, позволяя повысить подготовленность нового поколения к самостоятельной взрослой жизни, реализовать свой потенциал тем самым косвенно влияя на развитие страны.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- преодоление подросткового кризиса, самоидентификация подростка, формирование жизненных ориентиров;
- адаптация обучающегося в новом учебном коллективе;
- повышение мотивации к обучению в коллективе и улучшение образовательных результатов обучающегося, в том числе через участие в профессиональных соревнованиях, проектной деятельности и профориентационных программах;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, в том числе для обучающихся с особыми потребностями (дети с ОВЗ, одаренные дети, подростки в трудной жизненной ситуации);
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- формирование предпринимательского потенциала, наставляемого (проактивное мышление, практикоориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.), в том числе через участие в проектных конкурсах и различных программах;
- создание условий для осознанного выбора профессии обучающимся и формирование потенциала для построения успешной карьеры;
- адаптация педагога дополнительного образования в новом педагогическом коллективе;
- реализация разноуровневого входа в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе учреждения дополнительного образования на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных педагогов (методистов).

## 4. Формы наставничества

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

В числе представленных в региональной модели форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы, выделяются пять:

- «ученик – ученик»;
- «студент – ученик»;
- «студент – студент»;
- «учитель – ученик/студент»;
- «работодатель – ученик/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 трех факторов (элементов/участников) системы: наставляемого, наставника (и его организации/предприятия) и региона. На основе данных форм наставничества могут быть разработаны и формы наставничества, внедряемые организациях дополнительного образования.

Все представленные формы могут быть использованы не только для индивидуального взаимодействия (наставник – наставляемый), но и для групповой работы (один наставник – группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной формы, остается прежним, но меняется формат взаимодействия – все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации.

Организация работы в рамках всех пяти форм не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) образовательных организаций, за исключением возможного привлечения экспертов для проведения первичного обучения наставников.

Планируемые результаты реализации наставнических программ закрывают почти все ключевые проблемные зоны современной системы – от образовательных задач до вопросов благосостояния и экономического развития региона. Система взаимодействия наставнических форм позволит создать в России широкое педагогико-профессиональное движение, включающее в единое сообщество представителей разных социальных групп, институтов и поколений, чьи усилия будут направлены на развитие образовательной и экономической систем России в целом и будущего поколения – детей и молодежи – в частности.

### 4.1. Форма наставничества «ученик – ученик»

Данная форма реализуется на основе принципа «равный-равному», при котором источником знаний для обучающихся является такой же обучающийся, уже имеющий сформированные навыки в данной предметной области или по программе. В большинстве случаев, такое обучение выстраивается на индивидуальной основе, по



определенной теме или по проблемной ситуации. Наставником может стать обучающийся из одной с наставляемым образовательной организации, при котором наставник обладает организаторскими и лидерскими качествами, а также имеет предметные достижения в конкретной области. Взаимодействие выстраивается в субъект–субъектной среде, где влияние на наставляемого происходит более «мягко» и лишено строгой субординации. Важно проводить работу по подготовке и сопровождению обучающихся–наставников с целью формирования у них метапредметных умений и навыков взаимодействия со сверстниками.

Целью наставничества в данной форме определяется как поддержка обучающихся с особыми образовательными или социальными потребностями, а также организация в процессе адаптации к новым условиям/ступеням обучения.

В рамках взаимодействия формы наставничества «ученик – ученик» упор делается на оказание помощи в реализации личностного потенциала, улучшении образовательных/творческих/спортивных результатов, а также развитие метакомпетенций позволяющих успешно продвигаться в рамках программы и/или адаптироваться к новым условиям среды. Благодаря этому создается внутреннее поле коммуникации, позволяющие развиваться и организации как социальному объекту.

Ожидаемые результаты организации работы обучающихся–наставников:

- увеличение объема обучающихся включенных в социальные, культурные и образовательные процессы организации;
- повышение социального имиджа учреждения дополнительного образования;
- совершенствование необходимых компетенций обучающиеся и их стимулирование к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации.

Оцениваемые результаты:

- повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона внутри группы и как следствие образовательной организации;
- увеличение численности группы и сохранность контингента объединений, спортивных секций;
- высокая включенность в реализацию институциональных проектов и проектов на городском и региональном уровне;
- формирование корпоративной культуры общения среди сверстников, что позволит снизить конфликтность внутри коллектива обучающихся.

На каждого ребенка–наставника приходится от 2 до 5 обучающихся, которым требуется чей-то личный положительный пример (это могут быть талантливые обучающиеся с заниженной самооценкой, или, напротив, талантливые с завышенной самооценкой, дети в сложной жизненной ситуации, дети со склонностью к девиантному поведению и дети с особыми образовательными потребностями).

Вариации ролевых моделей внутри формы «ученик – ученик» («студент – студент») могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника. Учитывая опыт образовательных организаций, основными вариантами могут быть:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов;
- взаимодействие «лидер – пассивный», психоэмоциональная поддержка с

адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков;

- взаимодействие «равный – равному», в процессе которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом.

Таблица 1. Характеристика участников формы наставничества «ученик – ученик».

Наставник	Наставляемый	
	Пассивный	Активный
Обучающийся, со склонностью к лидерству и сформированными навыками к организаторской деятельности и нестандартности мышления.	Социально или ценностно - дезориентированный обучающийся демонстрирующий пассивное отношение к образовательной деятельности, не включенный в коллектив, имеющий сложности в адаптации.	Обучающийся, с особыми образовательными потребностями (дети с особенностями психофизического развития, одарённые дети и дети в сложной жизненной ситуации и т.д.), нуждающийся в сопровождении и педагогической поддержке или ресурсах для реализации собственных проектов.
Обучающийся, показывающий высокие образовательные результаты по программе и/или предметной области.		
Победитель институциональных конкурсов и участник/победитель региональных/всероссийских/международных конкурсов (соревнований).		
Представитель детского органа самоуправления учреждения дополнительного образования, имеющий опыт сопровождения обучающихся в рамках реализации различных проектов разного уровня.		
Возможный участник всероссийских детско-юношеских организаций и объединений.		

Таблица 2. Схема реализации формы наставничества «ученик – ученик».

Этапы реализации	Мероприятия
Представление программ наставничества в форме «ученик – ученик».	Собеседование, конференция, круглый стол.
Проводится отбор наставников из числа обучающихся объединений (спортивных секций).	Анкетирование. Собеседование. Использование базы наставников.
Обучение наставников.	Обучение проводится наставников из числа педагогов, обучающихся имеющих положительный опыт наставничества и прошедших ранее обучение.
Проводится отбор обучающихся, имеющих особые образовательные потребности, низкую учебную мотивацию, проблемы с адаптацией в объединении и желающие	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.

добровольно принять участие в программе наставничества.	
Формирование пар, триад, групп.	Беседы, тьюториалы, круглый стол, событие. Назначения наставников.
Наставляемый улучшает свои образовательные результаты, он интегрирован в школьное сообщество, повышена мотивация и осознанность.	Предоставление конкретных результатов взаимодействия (проект, улучшение показателей). Улучшение образовательных результатов, посещаемости.
Рефлексия реализации формы наставничества.	Анализ эффективности реализации программы.
Наставник получает уважаемый и заслуженный статус. Чувствует свою причастность школьному сообществу.	Поощрение на ученической конференции.

#### **4.2. Форма наставничества «студент – ученик»**

Данная форма наставничества выстраивается на схеме подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности, где «образцом» является личность студента.

Целью такой формы наставничества является формирование у обучающегося (ученика) представлений о следующей ступени образования, а также улучшение образовательных результатов, метакомпетенций и мотивации через совместную деятельность (событийность), а также появление у обучающегося (ученика) ресурсов для осознанного выбора личностной траектории развития и определение в профессиональном самоопределении.

В данной форме наставничества можно выделить следующие задачи:

- выстраивание взаимодействия наставника с наставляемым и через и получение опыта в определении личных образовательных перспектив и осознании своего образовательного и личностного потенциала;
- развитие гибких навыков таких как креативность, критическое мышление, коммуникация и кооперация (взаимодействие и сотрудничество);
- осознанный выбор дальнейших траекторий обучения у наставника и наставляемого;
- укрепление связи между региональными образовательными организациями, позволяющими выстроить новые формы детско-студенческих сообществ.

Вариации ролевых моделей внутри формы «студент – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей самого наставляемого, особенностей образовательной организации и ресурсов наставника:

- взаимодействие «успевающий – неуспевающий», классический вариант поддержки для улучшения образовательных результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины;
- взаимодействие «лидер – равнодушный», психоэмоциональная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество;
- взаимодействие «равный – другому», в рамках которого происходит обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а

наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность;

- взаимодействие «куратор – автор проекта», совместная работа над проектом (творческим, образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки.

Область применения в рамках образовательной программы.

Взаимодействие наставника и наставляемого ведется в режиме внеурочной деятельности. Возможна интеграция в классные часы, участие в конкурсах и олимпиадах, создание проектных работ, совместные походы на спортивные, культурные мероприятия, способствующие развитию чувства сопричастности, интеграции в школьное сообщество.

В организациях дополнительного образования: проектная деятельность, создание клуба по интересам с лидером-наставником, создание продукта, выездные мероприятия, экскурсии в место обучения наставника, присутствие на занятиях (определение образовательной траектории)

Результатом данной формы наставничества будет повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах саморазвития, самореализации, самообразования и профессиональной ориентации. Важным результатом можно назвать развитие гибких навыков, необходимых для успешного личностного и профессионального развития как наставника, так и наставляемого. Стоит отметить, что создание ученическо–студенческих сообществ влияет положительно на имидж учреждения, а также позволяет реализовать разноуровневый вход в профессию будущему специалисту (студенту).

#### **4.3. Форма наставничества «студент - студент»**

Данная форма наставничества «студент – студент» предполагает взаимодействие обучающихся одной образовательной организации, при котором один из обучающихся находится на более высокой ступени образования и обладает организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказывать весомое влияние на наставляемого, лишённое, тем не менее, строгой субординации. Реализуется по модели «равный – равному». В учреждении дополнительного образования данная модель может быть реализована, когда студенты проходят педагогическую или другие виды практик в рамках реализации своей образовательной программы вуза.

Цели реализации формы наставничества «студент – студент» является повышение интереса у студентов к обучению в образовательной организации, а также разносторонняя поддержка обучающегося с особыми образовательными/социальными потребностями. В процессе данного взаимодействия происходит сопровождение процесса социализации и профилизации студентов, через включение их в студенческое сообщество, а также в общение, взрослыми наставниками и как следствие развитие у наставляемых гибких навыков и межпредметных/метапредметных компетенций.

Одной из задач реализации формы наставничества «студент – студент» является создание актива студентов в академических группах и актива организации реализующих различные формы студенческого самоуправления. Учитывая

индивидуальные особенности студентов, данная форма наставничества способствует быстрой адаптации в новом коллективе, приобщение к социальным нормам учреждения. Взаимодействие «студент – студент» позволяет обеспечивать методическую помощь и контроль со стороны наставников.

Определение наставников в данной схеме может происходить по двум вариантам: личное желание и/или по предложению заместителя руководителя учреждения по воспитательной работе и приказу (распоряжению) директора/ректора образовательной организации.

Для эффективной работы наставников с группой их количество может варьироваться от 3 до 5 человек. При этом сами наставники выстраивают взаимодействие с куратором группы, который координирует сотрудничество наставников с подразделениями образовательной организации, по оказанию обучающимся возможной помощи в решении возникающих проблем. Куратор консультирует наставников по вопросам планирования и организации внеучебной деятельности наставляемых, а также помогает в ведении отчетной документации наставника и другой документации. При определении наставниками личностных и профессиональных дефицитов, обучающихся выстраивает коррекционную работу.

Наставником может являться студент старшего курса, активно участвующий в деятельности органов самоуправления образовательной организации, имеющий хорошую успеваемость (без академических задолженностей) и владеющий личностными характеристиками, позволяющими положительно влиять на наставляемых. Наставляемые – это обучающиеся чаще всего первого/второго курсов. Запрос на группу /студента, который определяется как наставляемый может идти от самого студента или от потребности образовательной организации, например, участие в конкурсе профессионального мастерства.

Мотивация студентов, желающих быть наставниками, может стимулироваться возможностью получать повышенную стипендию, включающую показатели социальной активности, проявление инициативы и самостоятельности в образовательном процессе, а также приобретение опыта управленческой деятельности, повышение собственного статуса (рейтинга). Мотивацией может быть также взаимодействие с менторами–консультантами и профессионально–личностное развитие (обогащение).

Взаимодействие наставника и наставляемого осуществляется в следующих видах деятельности: проектная деятельность, волонтерство, подготовка к культурно-массовым мероприятиям, классные часы, студенческое самоуправление, совместное участие в конкурсах, совместное посещение/организация мероприятий.

Формой отчетности будет являться два документа: дневники, отчет наставника. При необходимости куратор совместно с наставником вносит изменения в план мероприятий (работы) и оценивает отчет.

#### **4.4. Форма наставничества «учитель – ученик/студент», «педагог ДО–ученик/студент»**

Данная форма предполагает взаимодействие учителя/педагога дополнительного образования и обучающегося образовательной организации.

Целью такой формы наставничества является раскрытие потенциала каждого наставляемого, формирование активной жизненной позиции обучающегося,

адаптации в объединении, повышение мотивации к образовательной деятельности, реализуемой в дополнительном образовании и улучшение предметных и метапредметных результатов, а также создание условий для выстраивания личностной образовательной траектории. Вторичными целями не менее значимыми можно выделить освоение метакомпетенций и создание условий для профессионального самоопределения и формирование потенциала для построения успешной карьеры.

Результатом данной формы наставничества будет высокий уровень включенности наставляемых в разноплановые и разноуровневые образовательные процессы, что повлияет на формирование положительного имиджа образовательной организации, а также окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в объединении. В системе дополнительного образования такая форма наставничества будет реализовываться во взаимодействии со специалистами, имеющими разный уровень квалификации и ступень в иерархии управления, что позволяет сформировать у студента профессиональные компетенции и скорректировать образовательную траекторию.

Вариации ролевых моделей внутри формы «педагог – ученик» могут различаться в зависимости от потребностей наставляемого и ресурсов наставника:

- взаимодействие «педагог – неуспевающий ученик». Классический вариант педагогической и психологической поддержки обучающегося для достижения лучших образовательных результатов, раскрытие его потенциала, создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, преодоление дезориентации обучающегося в образовательном процессе, адаптации его в школьном коллективе. В качестве наставника может выступить педагог дополнительного образования, который работает в тесном контакте с другими педагогами дополнительного образования, психологом, социальным педагогом;

- взаимодействие «педагог – пассивный ученик». Психоэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или развитием коммуникационных, творческих навыков, формирование жизненных ориентиров у обучающегося, формирование ценностей и активной гражданской позиции.

- взаимодействие «педагог – одаренный ученик», в процессе которого происходит психологическая поддержка, раскрытие и развитие творческого потенциала наставляемого, совместная работа над проектом и т.д.

- взаимодействие «педагог – ребенок с ОВЗ/ребенок–инвалид», в процессе которого происходит педагогическая и психологическая поддержка такого ученика, создание условий для осознанного выбора оптимальной образовательной траектории, повышение мотивации к учебе и улучшение образовательных результатов обучающегося, развитие его творческих и коммуникативных навыков, адаптация в школьном коллективе. В качестве наставника выступает педагог дополнительного образования, который работает в тесном контакте с психологом, социальным педагогом, методистом.

**Область применения в организации дополнительного образования может быть реализована через:** проектную деятельность; создание клуба по интересам с лидером наставником; создание продукта, выездные мероприятия; присутствие на занятиях (определение образовательной траектории); совместное создание проекта

или продукта; мероприятия институционального уровня.

#### **4.5. Форма наставничества «работодатель – ученик/студент»**

Данная модель может быть реализована в дополнительном образовании при организации и проведения профориентационных мероприятий и/или профессиональных проб, обучающихся в рамках реализуемой дополнительной общеобразовательной программы.

Целью реализации формы наставничества «работодатель – ученик/студент» является с одной позиции разносторонняя поддержка для успешного закрепления на месте работы молодого специалиста и повышение его профессионального потенциала. С другой стороны, создание комфортной квазипрофессиональной/профессиональной среды внутри учреждения дополнительного образования, позволяющей раскрывать и реализовывать личностный потенциал обучающихся.

Также можно выделить следующие задачи:

1. повышение уровня мотивированности и осознанности обучающихся в вопросах образования, саморазвития, самореализации и профессионального ориентирования;
2. ранняя профориентация и становление профессионального самопознания;
3. создание устойчивого партнерства представителей предприятий, предпринимателей и образовательных организаций, занимающихся всесторонней поддержкой талантливой молодежи и образовательных инициатив;
4. численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий по профессиональной подготовке и др.

Вариации ролевых моделей внутри формы «работодатель – студент» различаются, исходя из уровня подготовки и мотивации наставляемого. Представлены четыре основных варианта:

- взаимодействие «активный профессионал – равнодушный потребитель», мотивационная, ценностная и профессиональная поддержка с системным развитием коммуникативных и профессиональных навыков, необходимых для осознанного целеполагания и выбора карьерной траектории;
- взаимодействие «успешный профессионал – студент, выбирающий профессию» – краткосрочное взаимодействие, в процессе которого наставник представляет студенту или группе студентов возможности и перспективы конкретного места работы;
- взаимодействие «коллега – будущий коллега» – совместная работа по развитию творческого, предпринимательского, прикладного (модель, продукт) или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится своим видением и креативными идеями, способными оказать существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора;
- взаимодействие «работодатель – будущий сотрудник» – профессиональная поддержка в формате стажировки, направленная на развитие конкретных навыков и компетенций, адаптацию на рабочем месте и последующее трудоустройство. В этой ролевой модели конкретной формы, при регулярной занятости сотрудника в роли наставника с целью привлечения им новых молодых кадров в организацию, возможно и рекомендуется поощрение наставника дополнительными днями отпуска в счет

потраченных на наставническую деятельность и иными формами нематериального поощрения.

Результатом правильной организации работы наставников будет повышение уровня мотивированности и осознанности студентов в вопросах саморазвития и профессионального образования, получение конкретных профессиональных навыков, необходимых для вступления в полноценную трудовую деятельность, расширение пула потенциальных сотрудников региональных предприятий с должным уровнем подготовки. Обучающиеся смогут более осознанно подходить к выбору своей профессиональной деятельности, знакомясь с внутренними аспектами той или иной деятельности.

Наставником в данной модели может быть профессионал с большим (от 10 лет) опытом работы, активной жизненной позицией, высокой квалификацией и желающий включиться в данную форму наставничества. Личностные качества не менее значимыми, так как он должен обладать развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к студенту/ученику как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Он также должен быть способен и готов делиться опытом, имеет системное представление о своем участке работы, поддерживающий стандарты и правила организации. Возможно, что наставником станет выпускник того же учреждения дополнительного образования, что позволит более системно показать вхождение в профессию.

Совместная деятельность организации (фирмы, предприятия и т.д.) и учреждения дополнительного образования может идти за счет совместной проектной деятельности, выездных мероприятий, экскурсии на предприятия, возможно и участие в грантах от предприятий, знакомство и освоение отдельных рабочих программ и курсов, возглавляемые представителем организации.

Формирование пар «наставник – наставляемый» происходит при следующих условиях:

1) анкетирование обеих сторон с последующим соединением подходящих друг другу участников;

2) групповая встреча наставников от организации (фирмы, предприятия и т.д.) с наставляемыми (студент/ученик) с последующим общением и обоюдным выбором.;

3) проектный день с посещением наставляемыми организации (фирмы, предприятия и т. д.) и последующим сбором обратной связи от них.

Завершение взаимодействия «наставник – наставляемый» происходит после представления конкретных результатов взаимодействия, которыми может стать: защита проекта, представление бизнес-модели, определение образовательной траектории, представление результатов стажировки, тестирование на предмет овладения профессиональными/гибкими навыками. Важным моментом является оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

Мотивация для наставников в данной модели может быть за счет поощрения за реализацию программы наставничества, а также признание профессионального мастерства специалиста и возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики. Не менее значимой мотивацией будет получение ценных и подготовленных кадров, а со стороны обучающихся выстраивание вертикали отношений с наставником.



## 5. Реализация целевой модели наставничества в учреждении дополнительного образования

В базовых моделях наставничества реализуется линейная и разветвленная схема взаимодействия, которая в свою очередь строится на постоянном улучшении человеческого капитала.

Говоря о традиционном наставничестве, наставником становится успешный и опытный профессионал, который взаимодействует с наставляемым для улучшения работы, выстраивания карьерного роста и отработки профессиональных/личностных компетенций. Плюсом в данной модели является направленность на профессиональное развитие наставляемого, что в свою очередь позволяет более эффективно осваивать новые функции, роли, ценности и традиции. Наставник передает свой опыт и знания, дает конструктивную обратную связь, в свою очередь наставник также имеет возможность понять и оценить, насколько его наставляемый способен к дальнейшему профессиональному/личностному развитию.

Модель наставничества, реализуемая по принципу «равный – равному» является педагог ДО/обучающийся/ученик/студент, равный по уровню (возрастному, профессиональному, личностному) наставляемому, но с опытом в предметной/профессиональной области. В этом случае роль наставника заключается в выстраивании личностных и профессиональных взаимоотношений, позволяя наставляемому совместно с ним отслеживать прогресс в достижении конкретных целей. В этой модели важно, чтобы наставник обеспечивал конструктивную обратную связь, мотивирует наставляемого к деятельности и результату.

На практике хорошо себя показали следующие формы взаимодействия наставников и наставляемых:

**Индивидуальное наставничество.** Индивидуальная организационная форма педагогического сопровождения, представляет собой обсуждение с наставником значимых вопросов, связанных с личным развитием и образованием каждого обучающегося.

**Групповое наставничество.** На этих занятиях, реализуется обсуждение индивидуальных образовательных программ, обучающихся с похожими познавательными интересами. Наставник одновременно осуществляет несколько видов работы: мотивационную, коммуникативную и рефлексивную. Тематику предстоящей консультации желательно обсуждать вместе со всеми наставляемыми в группе. С одной стороны, это создает атмосферу доброжелательности, взаимопонимания и сотрудничества во время проведения самой консультации, а с другой, обеспечивает продуктивность консультации.

**Виртуальное (дистанционное) наставничество.** Поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.). Наставляемый самостоятельно обращается к наставнику за советом/ресурсами, когда возникает потребность. Особенностью данной модели является, что схема наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами учреждения/организации.

**Флэш наставничество.** Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения. Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более

опытному сотруднику. Флэш–наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале.

**Командное наставничество.** В рамках командного наставничества в короткие сроки два или более наставников работают вместе или по отдельности с одним или группой подопечных, чтобы помочь им достичь определенных образовательных целей.

**Реверсивное наставничество.** Подобно традиционному наставничеству, эта модель предполагает взаимодействие между наставником и наставляемым. При этом наставник, возможно старший по возрасту, опыту или позиции, становится подопечным младшего по этим параметрам обучающегося, который считается его наставником по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Реверсивное наставничество позволяет в сегодняшнем изменяемом мире выстроить модель, когда наставником становится специалист более младшего возраста, но владеющий вопросами новых тенденций, технологий и т.д. Данная модель позволяет установить взаимопонимание между разными поколениями и вынуждает обе стороны этой формы наставничества выйти из «зоны комфорта», толерантно воспринимая личностные/профессиональные особенности друг друга.

**Скоростное наставничество** в специально организуемом пространстве позволяет обеспечить «место встречи» для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества. В рамках данной модели реализуется многоуровневый подход к организации сети специалистов/профессионалов для определения людей с общими целями и взаимными интересами, например, коворкинг площадка.

Выделяют следующие применяемые технологии наставничества:

**Тьюториал.** Тьюториал – это активное групповое обучение, направленное на развитие мыслительных, коммуникативных и рефлексивных способностей обучающихся. Это открытое занятие с применением методов интерактивного и интенсивного обучения. Тьюториал также имеет своей целью оживить и разнообразить процесс обучения, активизировать деятельность обучающихся, вызвать проявление творческих способностей, побудить к применению теоретических знаний на практике. В роли ведущих тьюториала выступают наставники, осуществляющие сопровождение наставляемых. Иногда ведущими тьюториала могут быть старшие обучающиеся, имеющие опыт в данной области знаний. Такая работа способствует овладению обучающимися технологиями индивидуальной и групповой рефлексии; выработке критериев оценки результатов эффективности индивидуальной и групповой работы.

**Тренинг.** В последнее время тренинги всё активнее применяются и наставниками как одна из эффективных форм организации сопровождения. Освоение необходимых умений и навыков во время тренинга предполагает не только их запоминание, но и непосредственное использование на практике сразу же, в ходе тренинговой работы. В тренингах, так же, как и в тьюториалах, но только в гораздо более интенсивной форме широко используются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, работа с электронными определителями и определителями на печатной основе, моделирование, разбор конкретных ситуаций и групповые дискуссии.

**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. Основная функция фасилитатора – помочь каждому участнику полноценно участвовать в работе группы, думать оптимальным образом, не бояться высказываться.

**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.

**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 приобретать знания, находить и максимально раскрывать потенциал, развивать навыки и умения, эффективнее усваивать программу и выполнять задания.

**Нетворкинг.** Метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников – с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий работодателей).

**Образовательное событие.** В отличие от воспитательного мероприятия, данная форма работы наставника с обучающимися имеет целью развитие образовательной мотивации, построение и реализацию индивидуальных программ, проектов и исследований. Это могут быть: экскурсии, экспедиции, полевые исследования, эксперименты, лабораторные практикумы и др.

Образовательное событие включает различные виды деятельности и различных участников: кроме самих обучающихся, в нём принимают участие другие интересные, привлекательные, успешные люди («лидеры», «авторы», «эксперты» и т.п.). События дают возможность преодолеть опасность фиксации наставляемых на наставнике и перехода наставника в позицию «консультанта», «руководителя» и т. д.

Выбор каждый раз конкретных форм, методов и технологий самой наставнической работы является строго индивидуальным выбором наставника и зависит как от возрастных и личностных особенностей обучающихся, так и от личностных и профессиональных предпочтений самого наставника. Необходимо помнить, что для проведения тренингов с обучающимися необходимы специальные знания и навыки.

### **5.1. Этапы реализации программы наставничества в учреждении дополнительного образования**

Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает семь основных этапов:

1. Анализ ситуации в учреждении дополнительного образования и исследование ожиданий всех сторон.

2. Подготовка условий для запуска программы наставничества. Разработка системы мотивации наставников и определение мероприятий по внедрению и

поддержке системы наставничества.

3. Формирование базы наставляемых и базы наставников.

4. Обучение наставников. Данный этап нужен, если есть узкая предметная или профессиональная цель, которую должен достигнуть наставник и наставляемый.

5. Формирование наставнических пар или групп.

6. Организация работы наставнических пар или групп.

7. Контроль и коррекция системы наставничества.

8. Завершение наставничества.

## **5.2. Описание этапов**

### **5.2.1. Анализ ситуации в учреждении дополнительного образования и исследование ожиданий всех сторон**

В рамках данного этапа происходит определение запроса на модели наставничества, выделяются приоритетные направления, разрабатывается политика наставничества в организации. Определяются подразделения, в которых будет реализовываться технология наставничества, за счет каких ресурсов будет оказываться поддержка в выстраивании отношений наставников и наставляемых и проводится SWOT–анализ для определения возникающих рисков (**Приложение 2**).

### **5.2.2. Подготовка условий для запуска программы наставничества**

На этом этапе в учреждении дополнительного образования важно сформировать мотивированную команду и выбрать куратора/кураторов программы (м).

В рамках данного этапа происходит сбор предварительных запросов от потенциальных наставляемых и определение в соответствии с этими запросами личности наставников, а также разрабатывается дорожная карта внедрения модели или моделей наставничества, которые могут быть реализованы на разных уровнях и в которой прописана последовательность деятельности и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.).

При внедрении системы наставничества в учреждении дополнительного образования четко должен определяться вопрос о мотивации наставников и каждое учреждение решает самостоятельно, каким образом это будет осуществляться. Возможны варианты материальной мотивации и варианты нематериальной мотивации (публичное признание значимости работы наставников учреждения дополнительного образования, включение лучших наставников в кадровый резерв на замещение руководящих должностей и т.д.) наставников.

### **5.2.3. Формирование базы наставляемых и наставников**

#### **База наставляемых**

На данном этапе определяются личностные дефициты/запросы наставляемых, которые можно решить с помощью наставничества. Определения данной группы участников происходит на принципах добровольности и осознанности. Проводимый мониторинг заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых средством интервью с педагогами ДО/обучающимися/, методиками определения самооценки, оценки уровня сформированности метакомпетенций и др.

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

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и педагогами, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и др.

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

### **База наставников**

Главная задача – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников.

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

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций);

- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией;

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей образовательной организации, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе;

- сотрудников региональных предприятий, заинтересованные в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);

- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;

- сотрудники некоммерческих организаций и участники региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества;

- представители других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков:

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

взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;

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

На данном этапе происходит сбор данных: изучение портфолио наставников, анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется возможность участия в программе наставничества и профиль наставника по критериям: профессиональные компетенции, ресурс времени и др. Кандидатуры наставников могут быть обсуждены на заседании методического или педагогического совета (**Приложение 3**).

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

#### **5.2.4. Обучение наставников**

Данный этап организуется куратором программы, если в этом есть необходимость. Может проводиться обучающая программа, направленная на обучение коммуникативным навыкам, активному слушанию, эмпатии и т.д. В процессе обучения определяется стратегия, регламент будущих встреч и их примерный тематический план.

Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу обучения наставников, определить ее сроки;
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей).

Пример:

- решение кейсов с реальными ситуациями или проблемами;
- формат ролевого взаимодействия;
- самостоятельное обучение;
- дистанционное обучение (подборка видеороликов по развитию необходимых навыков, текстовых материалов с последующим обсуждением).

В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества. Также в роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники – участники программ наставничества других организаций.

Процесс обучения делится на два этапа: первичное обучение и обучение в процессе деятельности. Структура и программа обучения являются одинаковыми для наставников всех форм наставничества. Куратору или иным лицам, отвечающим за проведение обучения, необходимо тем не менее делать поправку на возраст наставников и общий уровень их психологической и педагогической подготовки.

Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Первичное обучение наставников всех форм ведется по одинаковой схеме из трех частей:

1. Самоанализ и навыки самопрезентации;
2. Обучение эффективным коммуникациям;
3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

Часть 1. Самоанализ и навыки самопрезентации.

Для организации эффективной работы с наставляемым наставнику необходимо составить четкое представление о собственном опыте, ресурсах и возможностях их передачи. Для этого необходимо составить резюме или портфолио (**Приложение 3**).

Задача 1. Опыт личный, профессиональный, жизненный. Куратор предлагает наставнику кратко рассказать свою историю. Важно предложить участникам свободный выбор формы рассказа о себе и оценить, на каких точках наставник принял решение сконцентрироваться.

Задача 2. Мои сильные и слабые стороны. Куратор предлагает наставнику заполнить таблицы «Мои сильные стороны» (Таблица 3) и «Мои слабые стороны» (Таблица 4) самостоятельно, либо проводит устную работу лично или с группой. В каждой таблице необходимо указать не менее 5 пунктов.

Таблица 3. Моя сильная сторона

Моя сильная сторона	Что я чувствую, использую этот навык (качество, знание)?	Что я получаю, используя этот навык (качество, знание)?

Таблица 4. Моя слабая сторона

Моя слабая сторона	Что я чувствую, сталкиваясь с ситуацией, где задействована моя слабая сторона?	Чего можно было бы достичь, улучшив (если возможно) это качество (умение, свойство) до иного, позитивного, уровня?

Задача 3. Мои достижения

Наставнику важно уметь замечать и позитивно отмечать даже незначительные достижения наставляемого. На этапе подготовки куратору необходимо развить это свойство в наставнике на его собственном примере. Куратор предлагает наставнику заполнить таблицу из достижений. Попросите включить в них не только общепризнанные (карьера, дипломы), но и личные. После заполнения выделяются 10–15 минут на рефлексию, куратор проговаривает выбор достижений, их значимость для наставника.

Таблица 5. Мои достижения

Мои достижения	Какие качества помогли мне?	Что я почувствовал в этот момент?

Задача 4.

Работа над собой, которая является основным предполагаемым процессом взаимодействия во время участия в программе наставничества, невозможна без оценки собственных недостатков и умения превратить их в достоинства. На этапе подготовки куратор предлагает наставнику заполнить таблицу ниже (минимум 5

пунктов), а также обязательно предлагает в дальнейшем проводить подобную работу с наставляемым.

Таблица 6. Мои недостатки

Мой недостаток	Какие в нем есть плюсы? Есть ли у меня положительный опыт, связанный с этим недостатком?	Как и в каких ситуациях этот недостаток может быть применен в позитивном ключе, с пользой?

#### Задача 5. Моя мотивация

Мотивация быть наставником – один из ключевых вопросов отборочного и подготовительного этапов. Несмотря на то что программа наставничества предполагает взаимное обогащение участников, обогащение как цель не может быть принята за главенствующую мотивацию, будучи токсичной для доверительных отношений. Куратору необходимо внимательно рассмотреть ответы наставников, а также подтолкнуть их к рассуждению на эту тему. В том числе используя вопрос «Чему я могу научиться в работе с наставляемым?»

Подтолкнуть к ответу можно используя следующие положения:

1. Хочу быть полезным.
2. Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки.
3. Хочу, чтобы мой авторитет признавали.
4. Хочу научиться общаться с молодым поколением.
5. Хочу развить свое мышление, общаясь с обучающимися.

Задача 5. Мои умения. Полезность наставника – это ресурсы его навыков и умений, включающие как прикладные механизмы (что важно в случае наставничества на предприятии), так и гибкие навыки (умение слушать, эмпатия, планирование и т. д.), необходимость развития которых есть в любой форме и ролевой модели наставничества. Куратор предлагает наставнику заполнить таблицу, раскладывая знания и умения на категории (не менее трех навыков в каждой).

Таблица 7. Сфера умений

Сфера умений	Что я знаю из этой сферы?	Что я умею делать?
Карьера		
Финансы		
Саморазвитие		
Взаимоотношения		

Задача 7. Закрепление. Все предыдущие этапы, разобранные куратором с наставником (группой наставников), должны быть финализированы через рефлексию. Каждый наставник получает пустой лист бумаги, на котором должен по



возможности креативно, но понятно и осознанно записать, чем он может быть полезен наставляемому.

Примеры: 1. Научу договариваться

Я умею договариваться с людьми, терпеливо настаивать на своем, строить успешные коммуникации даже с самыми упрямыми. Могу научить подростка справляться с желанием нагрубить, искать подходы к сложным собеседникам. Это поможет ему и в карьере, и в жизни, и в образовании.

Часть 2. Обучение эффективным коммуникациям

Задача 1. Способность делиться опытом (знаниями, умениями). Наставнику необходимы умения, принципы и инструменты, которые позволят ему эффективно передать собственный опыт.

Задача 2. Вопросы и ответы

Пример 1.

Куратор может задать наставнику (группе наставников) нижеприведенные вопросы, после оценив ответы по шкалам:

– вовлеченность (где 1 – не желает встать на место наставляемого; 5 – проявляет полную эмпатию);

– ответственность (где 1 – не оценивает последствие своих слов; 5 – аккуратно все взвешивает);

– авторитарность (где 1 – максимально уверен в единственной верности своей точки зрения; 5 – открыт к диалогу и обсуждению);

– уместная настойчивость (где 1 – переходит от роли наставника к роли приятеля, не держит границы; 5 – контролирует ситуацию, проявляя уважение и субординацию).

Пример 2. Вопросы «Блок общения»

1. Если наставляемый неправ, но не хочет этого признать, как его убедить?

2. Если наставляемый не хочет отвечать, развивать определенную тему, как мне его разговорить? Нужно ли это сделать?

3. Если наставляемый чем-то расстроен, стоит ли мне его утешать? Каким образом?

4. Если наставляемый негативно о ком-то отзывается (родители, учителя, коллеги, друзья), что я буду делать?

Задача 3. Ролевые ситуации

Куратор программы может разделить группу наставников на пары и предложить им проиграть некоторые ролевые ситуации, а после поменяться местами, чтобы понять самоощущения, заранее подобрать возможные аргументы для диалогов, отрефлексировать ситуации.

Пример.

Наставляемая Оля слишком эмоционально относится к неудачам в школе, будучи патологической отличницей, и при обсуждении последних результатов контрольной работы начинает плакать и не хочет ничего обсуждать. Что вы будете делать? Как предложите решить проблему?

Часть 3. Разбор этапов реализации программы наставничества

Для освоения последовательности основных действий в течение программы наставничества куратору необходимо предварительно разобрать с наставником схему

встреч. Во время обучения наставнику рекомендуется в формате ролевой игры с куратором или с другими наставниками, проходящими обучение, провести встречи, посвященные: знакомству; планированию будущей работы; решению конкретной задачи; решению внезапно возникшей проблемы; решению ситуации организационного нарушения; завершению программы наставничества. Основная работа наставника происходит в течение последовательных встреч с наставляемым после определения четких целей и задач, достижение и решение которых запланированы к концу программы наставничества.

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

Наставников следует обучить прежде всего двум стилям взаимоотношений с наставляемым – развивающему и инструментальному:

– развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;

– инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности. Развитию межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого уделяется второстепенное значение.

В процессе реализации программы наставничества куратор может порекомендовать выбрать один из видов взаимоотношений или задействовать его больше остальных в зависимости от ситуации.

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

#### **5.2.5. Формирование наставнических пар или групп**

Задачей данного этапа является формирование пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых.

Основные критерии:

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

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

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

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

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

– С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы

наставничества?

– Кто может помочь вам достичь желаемых целей?

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

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

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений. Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несовпадения. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

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

#### **5.2.6. Организация работы наставнических пар или групп**

Задачами этапа являются закрепление взаимоотношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально результативными для обеих сторон.

Работа с наставляемыми начинается с формулирования конкретных целей с указанием временных промежутков и точек фиксации результатов. В процессе работы происходит постепенная корректировка конкретных профессиональных/личностных навыков наставляемого. Формы, применяемые наставником, выбираются исходя из запросов и времени, отводимого на взаимодействие с наставляемым.

Работа в каждой паре или группе включает:

– встречу-знакомство;

– пробную рабочую встречу;

– встречу-планирование;

– комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;

– итоговую встречу.

Результаты знакомства: наставник и наставляемый готовы к дальнейшему взаимодействию, между ними возникло понимание, они готовы поставить (и ставят) цель на первую встречу, назначают ее время.

Пробная рабочая встреча.

Участники: наставник, наставляемый.

Роль куратора: после встречи зафиксировать ее результаты, подтолкнуть к развитию доверительных отношений.

Решение конкретной задачи. Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы и проверить комфортность взаимодействия на практике.

Формы работы: беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи (теста), совместное посещение мероприятия, работа над проектом, просмотр фильма и т.д.

Рефлексия. По окончании встречи наставник и наставляемый (группа наставляемых) представляют краткие результаты куратору. Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат встреч является комфортным.

Примерные вопросы для заполнения:

- Что получилось?
- Что понравилось?
- Благодаря чему стало возможно достичь результата?
- Что в следующий раз можно будет сделать по-другому?

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

Планирование основного процесса работы.

Участники: наставник, наставляемый, куратор.

Роль куратора: представить наставнику и наставляемому структуру плана работы, еще раз обговорить организационные вопросы, определить примерное количество встреч, проконтролировать понимание участниками важности следования плану реализации поставленной цели.

Вместе с куратором пара или группа обсуждает и по итогу формулирует цели на ближайший период работы (минимум на месяц).

Пример.

Для начала наставляемый может ответить на вопрос «Что я хочу, чтобы у меня было?» и на листе бумаги или устно перечисляет 5 достижений (ощущений, предметов). После того как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица.

Таблица 8. Мои желания

	Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?	Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?	Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?	Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?
1) Желание				
2) Желание				

Цели и результаты. После того как наставник и наставляемый определили, с какими желаниями и, соответственно, целями они будут работать на первом отрезке времени, куратор предлагает участникам создать карту будущей работы. Эту карту можно в будущем оцифровать, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая

каждую отдельную встречу.

Таблица 9. Желаемые результаты

Цель № 1				
Желаемый результат (как вы видите конечную реализацию цели?)	Конкретные действия и шаги, направленные на получение максимального результата	Сроки	Показатель эффективности (по каким результатам конкретной деятельности можно будет оценить, что вы движетесь к поставленной цели)	Отметки о выполнении

На этом же этапе наставник и наставляемый при помощи куратора определяют, сколько встреч и в каком формате им может понадобиться, чтобы достичь цели.

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

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

Совместная работа наставника и наставляемого.

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости).

Роль куратора: организаторская функция, проверка своевременного заполнения форм обратной связи, консультирование наставника при возникновении вопросов.

Следует учитывать, что встречи могут проходить:

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

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

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

Процедура завершения взаимодействия между наставниками и наставляемыми.

Участники: наставник, наставляемый, куратор.

Роль куратора: организовать встречу, провести анализ результатов,

отрефлексировать с участниками их работу в программе наставничества, собрать обратную связь (общую и индивидуальную), собрать информацию о проведенных активностях и достижениях для подсчета баллов (используются для рейтинга наставников и команды), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или о его завершении.

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

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

- Что самого ценного было в вашем взаимодействии?
- Каких результатов вы достигли?
- Чему вы научились друг у друга?
- Оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели. Как вы изменились?
- Что вы поняли про себя в процессе общения?
- Чем запомнилось взаимодействие? Есть ли необходимость продолжать работу вместе?
- Хотели бы вы стать наставником или продолжить работу в роли наставника?

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

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

Результаты этапа: пара или группа достигла необходимого результата, отношения были завершены качественным образом, участники испытывают к друг другу благодарность, планируется (или нет) продолжение отношений, участники поняли и увидели ценность ресурса наставничества и вошли в базу потенциальных наставников, собраны достижения группы и наставника, начата подготовка к оформлению кейса и базы практик.

С согласия участников куратор может транслировать промежуточные результаты работы партнерам программы и широкой общественности для поддержания интереса к ней и вовлечения потенциальных участников в будущий цикл.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

- получение обратной связи от наставляемых – для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов – для

мониторинга эффективности реализации программы.

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

#### **5.2.7. Контроль и коррекция системы наставничества**

Для эффективного функционирования модели наставничества учреждении дополнительного образования необходимо выстроить механизмы контроля и коррекции системы. Первоначально стоит определить куратора ответственного за координацию наставничества в учреждении и определения документации, регламентирующей действия наставников и наставляемых. На современном этапе развития дистанционных систем можно создать электронный вариант дорожной карты, где каждый наставник отмечает проведение того или иного мероприятия, а куратор в режиме онлайн может отмечать и фиксировать выполненное действие.

Важным элементом осуществления контроля и коррекции являются регламентирующие документы и бланки отчетности, такие как положения о наставничестве, план проводимых мероприятий и бланки оценки, которые заполняет наставник и куратор. Для обеспечения своевременной коррекции в системе наставничества необходимо регулярно (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) проводить опросы и анкетирование наставляемых и анализировать объективные показатели эффективности процесса наставничества (повышение уровня образования, участие в профессиональных конкурсах и т.д.).

#### **5.2.8. Завершение программы наставничества**

В рамках данного этапа происходит подведение итогов работы каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии. Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла. Важно проводить публичные мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников учреждения.

Опыт реализации программы наставничества может быть представлен на сайте учреждения дополнительного образования и в научных публикациях, описывающих достижения и результаты модели наставничества.

### **6. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества**

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

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

Мониторинг программы наставничества состоит из двух взаимосвязанных элементов. Первоначально оценивается качество процесса реализации программы

наставничества и выполнение в полном объеме дорожной карты процесса. На втором этапе производится оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов. Оценка реализации программ наставничества также осуществляется на основе анкет удовлетворенности наставников и наставляемых организацией наставнической деятельности учреждений дополнительного образования.

### **6.1. Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества**

Первый этап мониторинга направлен на изучение (оценку) качества реализуемой программы наставничества, ее сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар или групп «наставник-наставляемый».

Мониторинг помогает, как выявить соответствие условий организации программы наставничества требованиям и принципам модели, так и отследить важные показатели качественного изменения в учреждении дополнительного образования, реализующей программу наставничества. Также производится оценка показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

В процессе реализации данного этапа происходит сбор и анализ обратной связи от участников (метод анкетирования), а также контроль хода программы наставничества. Находит свое место и отражение особенностей взаимодействия наставника и наставляемого (группы наставляемых) и определение условий эффективной программы наставничества.

По результатам опроса в рамках первого этапа мониторинга может быть проведен SWOT-анализ реализуемой программы наставничества, который проводится куратором программы. Определение сильных и слабых сторон реализуемой модели наставничества, а также качественные и количественные показатели социального и профессионального благополучия, будет результатом успешного мониторинга.

### **6.2. Мониторинг и оценка влияния программ на всех участников**

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

Основываясь на результатах данного этапа, можно говорить о возможной положительной динамике влияния программ наставничества на личностное и профессиональное развитие наставляемых, а также на о наиболее рациональной и эффективной стратегии дальнейшего формирования пар «наставник-наставляемый» и внедрении в учреждении различных моделей наставничества.

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



Благодаря анализу данного этапа можно говорить о коррекции процесса организации программы наставничества сравнивая характеристики процесса на «входе» и «выходе» реализуемой программы. Анализируя эффективность программы наставничества, можно также анализировать и предложенные стратегии образования пар, и внесение корректировок во все этапы реализации программы в соответствии с результатами.

## **7. Формы и сроки отчетности наставника и куратора о процессе и результатах реализации программы наставничества**

Оценка результатов эффективности программы наставничества в образовательной организации может осуществляться на основе:

– анкеты куратора на «входе» и «выходе» из программы наставничества, заполняющейся дважды посредством использования форм: до начала работы и по её завершении;

– ежемесячной анкеты куратора, заполняемой в форме;

– анкеты удовлетворенности наставников и наставляемых программой наставничества (**Приложение 5**);

Материалы для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества прописаны в Приложении 2 к 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).

Оценка наставнических отношений способствует обеспечению безопасности наставляемого и позволяет куратору программы в образовательной организации предоставить соответствующую поддержку наставническим взаимоотношениям.

Процедура настоящей оценки должна проводиться на индивидуальной основе по окончании каждой встречи наставника и наставляемого и включать в себя опрос о наставнической деятельности наставника, результатах развития наставляемого, влиянии процесса наставничества на наставника и подопечного.

При необходимости и при желании наставника и наставляемого возможно вести оффлайн или онлайн дневник, доступный для изучения исключительно куратору.

Мониторинг о процессе и результатах реализации программы наставничества в образовательной организации может осуществляться по запросу регионального центра наставничества.

В целях обеспечения открытости реализации целевой модели наставничества в образовательной организации на сайте образовательной организации можно создать раздел «Наставничество», в котором стоит размещать и своевременно обновлять следующую информацию:

1) реестр наставников и наставляемых;

2) портфолио наставников и наставляемых;

3) перечень социальных партнеров, участвующих в реализации программы наставничества образовательной организации;

4) анонсы мероприятий, проводимых в рамках внедрения целевой модели наставничества и т. д.

## **8. Критерии эффективности работы наставника**

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы организации, что окажет несомненное положительное влияние на эмоциональный фон в коллективе, общий статус организации, лояльность учеников и будущих выпускников к школе. Обучающиеся – наставляемые подросткового возраста получают необходимый стимул к культурному, интеллектуальному, физическому совершенствованию, самореализации, а также развитию необходимых компетенций.

Также к результатам правильной организации работы наставников относятся:

- 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.

В качестве критериев оценки наставнических программ выделяются:

- единая стандартная процедура оценки;
- разработанность форм контроля за деятельностью наставников;
- научная обоснованность инструментов оценки;
- представление доступа к необходимым ресурсам (организационным, методическим, информационным и др.);
- документальная оснащенность;
- наличие возможностей для обучения и консультаций;
- отработанность процедуры отчетности;
- обоснованность программы и плана мероприятий;
- разработанность форм поощрения и награждения наставников, наставляемых и их семей.

## **9. Ожидаемые результаты реализации программы наставничества в образовательной организации**

К основным показателям результативности программы наставничества для общеобразовательной организации относятся:

- измеримое улучшение показателей, обучающихся в образовательной, культурной, спортивной сферах и сфере дополнительного образования;
- 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;
- рост мотивации к учебе и саморазвитию учащихся;
- снижение показателей неуспеваемости учащихся;
- практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий;
- формирования активной гражданской позиции школьного сообщества;
- рост информированности о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностях;
- повышение уровня сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров;
- снижение конфликтности и развитие коммуникативных навыков, для горизонтального и вертикального социального движения;
- снижение проблем адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные;
- привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ Челябинской области и конкретных образовательных организаций благодаря формированию устойчивых связей между образовательными организациями и бизнесом, потенциальному формированию фундамента и сообщества благодарных выпускников.

## **10. Примерная структура программы наставничества в образовательной организации**

Программа наставничества создает новую плодотворную среду, в которой раскрывается потенциал всех участников образовательного процесса: учителей, обучающихся, родителей, педагогического сообщества, молодых специалистов, представителей организаций региона и др.

В соответствии с распоряжением Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» (далее – Целевая модель наставничества), программа наставничества – это комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленных на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Примерная содержательная структура программы наставничества может быть представлена следующими частями:

1. Пояснительная записка
  - 1.1. Актуальность разработки программы наставничества
  - 1.2. Цель и задачи программы наставничества

- 1.3. Целевая группа программы наставничества
- 1.4. Сроки реализации программы
- 1.5. Применяемые формы наставничества
2. Нормативная основа реализации программы наставничества
3. Ожидаемый результат, показатели, способы оценки результативности программы наставничества
  - 3.1. Ожидаемые результаты программы
  - 3.2. Показатели эффективности внедрения программы наставничества
  - 3.3. Организация контроля и оценки
4. Структура управления реализацией программы наставничества в образовательной организации
5. Содержательный раздел
  - 5.1. Механизм управления программой наставничества
  - 5.2. Основные формы, технологии и методы работы
6. План реализации мероприятий программы наставничества на учебный год

### **1. Пояснительная записка включает в себя:**

#### **1.1. Актуальность разработки программы наставничества**

Использование технологии наставничества может успешно способствовать решению различных проблем и задач, систематически находящихся в «поле зрения» администрации и педагогического коллектива. Поэтому в описании актуальности можно перечислить именно те запросы и проблемы образовательной организации, при решении которых будет использована технология наставничества.

#### **1.2. Цель и задачи программы наставничества**

В данном разделе необходимо сформулировать цель и соответствующие задачи в зависимости от вида, уровня образовательной организации и формы наставничества, например:

- с неуспевающими обучающимися – повышение успеваемости и образовательных показателей;
- со старшеклассниками – профориентация или подготовка к конкурсам профессионального мастерства и др.

В п. 1.1. Целевой модели наставничества целью ее внедрения является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 10 лет, педагогических работников разных уровней образования и молодых специалистов, проживающих на территории РФ.

В п. 1.2 Целевой модели наставничества выделены следующие задачи реализации программы наставничества:

- улучшение показателей организаций, осуществляющих деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и образовательным программам среднего профессионального образования (далее – образовательные организации) в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;

– подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;

– раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка формирования и реализации индивидуальной образовательной траектории;

– создание психологически комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;

– создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности;

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

1.3. Целевые группы реализации программы наставничества в образовательной организации: обучающиеся, молодые специалисты, педагоги, родители и др. Исходя из образовательных потребностей, следует выделить приоритетные формы наставничества.

#### 1.4. Сроки и этапы реализации программы

Указывается период времени 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 оптимальным, т.е. достаточным для решения обозначенных задач и получения планируемых результатов.

#### 1.5. Применяемые формы наставничества

В данном разделе необходимо описать применяемую форму в ходе реализации программы наставничества.

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены несколько форм:

– «ученик – ученик»;

– «студент – ученик»;

– «студент – студент»;

– «учитель – ученик/студент»;

– «работодатель – ученик/студент».

Также необходимо указывать вариации программы наставничества (п. 4 настоящих методических рекомендаций с. 23).

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.

На практике в современных условиях используются следующие типы наставничества (п. 5 настоящих методических рекомендаций с. 36):

- индивидуальное наставничество;
- групповое наставничество;
- тьюториал;
- тренинг;
- виртуальное наставничество;
- флэш наставничество;
- командное наставничество;
- реверсивное наставничество;
- скоростное наставничество.

Реализация перечисленных типов осуществляется в различных формах взаимодействия.

## **2. Нормативная основа реализации программы наставничества**

В данном разделе необходимо раскрыть, на чем основывается программа наставничества. Для этого необходимо, в первую очередь, проанализировать связь с федеральными и региональными нормативно-правовыми документами, и основными документами образовательной организации. Рекомендуется указывать именно те документы, в соответствии с которыми прописывается программа наставничества.

Программа наставничества может быть связана:

– с реализацией проектов национального проекта «Образование»: «Современная школа»; «Успех каждого ребёнка»; «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)»; «Учитель будущего» и др.

- с реализуемыми проектами в образовательной организации;
- с программой стратегического развития образовательной организации;
- с развитием волонтерского движения;

Наряду с перечисленными документами, с программами 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 социально-психологической службы (в том числе работа с детьми и подростками групп риска) и др.

## **3. Ожидаемый результат, показатели, способы оценки результативности программы наставничества**

### **3.1. Ожидаемые результаты программы**

В данном разделе необходимо указать каким вы видите результаты правильной организации работы наставников.

Планируемые результаты внедрения целевой модели наставничества (п. 5 Целевой модели 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;

- 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.

### 3.2. Показатели эффективности внедрения Программы наставничества

В показатели эффективности программ входит:

- оценка наставнической программы в образовательной организации;
- определение эффективности всех участников наставнической деятельности в образовательной организации (уровень удовлетворенности);
- изменения в личности наставляемого - участника программы наставничества в образовательной организации.

Процессуальные показатели успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у сопровождаемого ценностно-смысловых установок, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;

- устойчивая внутренняя мотивация сопровождаемого к деятельности;
- компетентность сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- качество образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.

### 3.3. Организация контроля и оценки

В данном разделе рекомендуется указать, с какой периодичностью будет происходить оценка, какими способами и где будут рассматриваться результаты проведенной оценки. Например, в качестве текущего контроля 1 раз в месяц в повестку совещаний при руководителях рассматривается вопрос о реализации программы, а в качестве итогового контроля предусмотрено рассмотрение результатов на педагогическом совете, специально посвященному теме наставничества.

## **4. Структура управления реализацией целевой модели наставничества в образовательной организации**

В данном разделе разъясняется основные функции (конкретные трудовые действия) участников в рамках реализуемой программы. Каждую функцию нужно конкретизировать, например:

Таблица 10. Структура управления реализацией целевой модели наставничества в образовательной организации

Ответственный исполнитель	Направление деятельности	Контрольные сроки исполнения
Руководитель ОО	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и утверждение комплекта нормативных документов, необходимых для внедрения целевой модели наставничества;</li> <li>2. Разработка Целевой модели наставничества;</li> <li>3. Назначение куратора внедрения целевой модели наставничества;</li> <li>4. Разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели;</li> <li>5. Реализация кадровой политики в программе наставничества;</li> <li>6. Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества и др.</li> </ol>	
Куратор (-ы) программы наставничества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование базы наставников и наставляемых;</li> <li>2. Организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения);</li> <li>3. Контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества;</li> <li>4. Контроль проведения программ наставничества;</li> <li>5. Участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества;</li> <li>6. Решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели;</li> <li>7. Мониторинг эффективности целевой модели наставничества.</li> </ol>	
Наставник (-и)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и реализация планов индивидуального развития наставляемых совместно с куратором программы (<b>Приложение 6</b>).</li> <li>2. Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент);</li> <li>3. Мотивационная (эмоционально — психологическая) поддержка наставляемого;</li> <li>4. Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности наставляемого;</li> <li>5. Контроль и оценивание результатов учебной деятельности наставляемого;</li> <li>6. Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов;</li> <li>7. Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, партнеров, администрации) и др.</li> </ol>	
Педагог-психолог	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение тестов на выявление психологической совместимости, мониторингов удовлетворенности работой наставнических пар,</li> </ol>	



	оказание консультативной помощи.	
Наставляемый (-е)	1. Решение поставленных задач через взаимодействие с наставником.	

## 5. Содержательный раздел

### 5.1. Механизм управления программой наставничества

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

Планирование:

- цель, задачи программы;
- период реализации;
- желаемые результаты;
- базы наставников и наставляемых.

Организация:

- отбор наставников, обучение;
- формирование наставнических пар;
- методическое сопровождение программы.

Мотивация:

- разработка методов вознаграждения наставников.

Координация:

– составление графика встреч для обсуждения промежуточных результатов реализации программы наставничества.

Анализ и контроль:

– мониторинг реализации и получение обратной связи от участников программы.

В этом разделе описывается механизм отбора участников программы и формирование наставнических пар/групп

Поиск и отбор наставляемых проводится:

- на основе анкетирования для сбора предварительных запросов;
- по результатам педагогического наблюдения, на основе уровня успешности в учебной/профессиональной деятельности;
- по итогам личных собеседований, пожеланий родителей, работодателей и все это с учетом задач программы.

Наставляемая пара формируется на основе запроса наставляемого и соответствующей этому запросу компетентности наставника.

**Этапы внедрения программы наставничества:**

**I этап.** Запуск программы/подготовительный этап:

- разработка программно-методического обеспечения;
- информирование педагогического коллектива, администрации, обучающихся, родителей, потенциальных партнеров о возможностях программы наставничества;
- подбор и обучение специалистов, вовлеченных в программу;
- оповещение о старте реализации программы в средствах массовой информации (социальные сети, публикация в газете, журналах, сайт образовательной организации и др.);

оформление документации (приказы, информационные письма и др.);  
предварительная диагностика интересов и ожиданий обучающихся, их родителей, а также педагогов;  
подготовка материального оснащения и оборудования для качественной реализации программы.

**II этап.** Практическая реализация программы/содержательный этап:  
подбор наставнических пар/групп и организация их взаимодействия;  
включение наставляемого в различные виды индивидуальной, групповой, коллективной творческой деятельности, овладение им знаниями и умениями, навыками самоопределения в выборе видов деятельности, роли и позиции, отвечающем ожиданиям, интересам и потребностям наставляемого;  
текущий мониторинг реализации программы наставничества, сбор обратной связи от участников программы, оценка промежуточных результатов и своевременная корректировка в содержании программы (при необходимости).

**III этап.** Завершение программы/заключительный этап:  
рефлексия;  
самоопределение наставляемого и его выводы по поводу того, оправдались ли его ожидания от участия в программе;  
всесторонний мониторинг реализации программы наставничества (анализ положительных и отрицательных моментов), анализ проведенной работы, обобщение достигнутых результатов;  
сбор успешных кейсов, публикация аналитических методических материалов по итогам реализации программы наставничества;  
награждение и поощрение наставников баллами за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации).

## 5.2. Основные формы, технологии и методы работы

В данном разделе важно прописать основные формы, технологии и методы работы, используемые при реализации программы наставничества. Это позволяет не только более системно понять механизм ее реализации, но и степень ее инновационности. Поэтому целесообразно включить в программу технологии, позволяющие успешно взаимодействовать в современных условиях: построения индивидуального образовательного маршрута, тьюторства, медиации, проектную, фасилитации, коучинга и др.,

Задача куратора и наставника заключается в том, чтобы выбрать адекватную для наставляемых формы работы.

Основная работа происходит в течение последовательных встреч с наставляемым после определения четких целей и задач, достижение и решение которых запланированы к концу программы наставничества.

Куратор во время обучения может предложить наставникам различные формы работ с наставляемыми.

1. Универсальные. Беседа, консультация, совет, разбор проблемы, совместная деятельность. Примеры: беседа на тему важности эмоционального интеллекта, обсуждение проблем с одноклассниками, профессиональная консультация, работа над совместным проектом по предмету.

2. Поддержка в становлении индивидуальности наставляемого. Примеры:

проведение экскурсии на предприятии (музей, офис и др.); оказание помощи в выборе направлений дополнительного образования – заполнение таблиц «Сильные и слабые стороны», «Мои мечты и цели», совместный мониторинг дистанционных курсов; приглашение на совместные занятия – поход на тренировку, репетицию.

3. Содействие в проявлении индивидуальности наставляемого. Примеры: обсуждение сильных сторон наставляемого, организация творческой и иной деятельности наставляемого – концерта, выставки, публикации; помощь в подготовке наставляемого к участию в олимпиаде, конкурсе, спортивном, творческом, профессиональном и ином мероприятии.

4. Помощь в самоорганизации. Примеры: помощь в составлении плана достижения поставленных целей; составление программы саморазвития; мотивационные встречи и напоминания; совместные соревнования «Брось себе вызов»; борьба с вредными привычками.

5. Групповые формы работы. Примеры: организация конкурсов, концертов, соревнований, хакатонов для команд; организация образовательных тренингов и интенсивов; коллективное приглашение на мероприятия для появления новых знакомств и контактов; ролевые и педагогические игры; групповая работа над проектом; волонтерская или благотворительная деятельность и т.д.

6. Помощь в профессиональном становлении наставляемого. Примеры: совместная работа над проектом; проведение или посещение открытых лекций, семинаров; методические советы; совместный выбор и анализ литературы; практика на предприятии или в лаборатории (в некоторых формах); совместное создание продукта или курирование индивидуальной работы наставляемого; подготовка к участию в конкурсах профессионального мастерства и т. д.

4. План реализации мероприятий программы наставничества на учебный год  
**(Приложение 7)**

4.1. Мероприятия программы наставничества на учебный год

В Плане реализации мероприятий программы наставничества на учебный год рекомендуется указать наименования конкретных мероприятий, форму их реализации, сроки, ответственных за организацию и проведение, категорию(-и) участников, ожидаемые результаты.