

2024-2028гг.

## Проект наставничества «Учитель – Учитель»



Рассмотрено на заседании  
методического совета,  
протокол №1 от 28.08.2024 года.

г. Торжок

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Основные идеи и положения Программы .....                         | 2  |
| Цели и задачи Программы наставничества «Учитель - Учитель» .....  | 3  |
| Ожидаемые результаты Программы .....                              | 4  |
| Оцениваемые результаты Программы .....                            | 4  |
| Показатели эффективности внедрения Программы наставничества ..... | 4  |
| Сроки и этапы реализации Программы .....                          | 5  |
| Участники Программы .....                                         | 5  |
| Механизм реализации Программы .....                               | 5  |
| Механизм наставнического взаимодействия .....                     | 9  |
| Завершение программы наставничества .....                         | 12 |
| Мониторинг программы наставничества .....                         | 14 |
| План реализации Программы .....                                   | 16 |
| Использованные источники .....                                    | 20 |
| Приложение 1 .....                                                | 20 |
| Приложение 2 .....                                                | 22 |
| Приложение 3 .....                                                | 28 |
| Приложение 4 .....                                                | 32 |
| Приложение 5 .....                                                | 33 |

---

Запуск Программы наставничества «Учитель-Учитель», как комплекса мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов, обоснован реализацией национального проекта «Образование» и направлен на достижение результатов федерального проекта «Современная школа», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы».

Проект «Образование» ставит перед всеми образовательными организациями две ключевые цели: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации. Эти цели невозможно достичь без создания системы поддержки и развития навыков, талантов и компетенций – общекультурных, общепрофессиональных и метакомпетенции, т.е. способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками. Метакомпетенцию можно рассматривать как фактор, единственно способствующий развитию профессиональных компетенций, в случае с которыми простое воспроизведение или копирование невозможно.

Основой концептуального обоснования Программы наставничества «учитель-учитель» является Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися, утвержденной Распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25.12.2019 №Р-145. 1.2. Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. Среди задач по реализации целевой модели наставничества можно отметить:

- Улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- Создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров;
- Формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Наставничество является универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение. Технология наставничества эффективна для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги:

- Проблемы молодого специалиста в новом коллективе;
- Проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Предмет наставничества:

1. Личностные качества – лидерские качества, активная жизненная позиция, стрессоустойчивость, искусство тайменеджмента.
2. Методическая грамотность – ведение учебно-методической документации, проектирование урока в соответствии с ФГОС, современные педагогические технологии, повышение профессиональной квалификации.
3. Социальная адаптация – психологические особенности обучающихся, психологический климат в коллективе, работа в составе творческих групп.

#### Компоненты системы наставничества

| Ценностно-смысловой                          | Содержательный                 | Технологический                      | Оценочно-диагностический                                   |
|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Наставничество –</b><br>взаимообогащающее | <b>Работа</b><br>- с социумом; | <b>Технологии</b><br>- интерактивные | <b>Мониторинг и оценка</b><br><b>параметров программы:</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                    |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать живой опыт и полнее раскрывать потенциал каждого человека.<br><b>Объект</b> наставничества – процесс передачи опыта. <b>Субъекты:</b> наставники и наставляемые. | - наставниками;<br>- наставляемыми;<br>- родителями;<br>- коллективом организации. | технологии;<br>- тренинговые технологии;<br>- проектные технологии;<br>- консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы;<br>- информационные технологии. | - организационного (эффективность системной планируемой деятельности);<br>- научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами);<br>- личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Реализация Программы опирается на нормативно-правовую базу Российской Федерации

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
- Концепция содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2009 г. № 1054-р);
- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол № 45 от 14 мая 2010 г.);
- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденны распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-Р);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

#### Цели и задачи Программы наставничества «Учитель - Учитель»

**Цели Программы** - разработка комплекса мероприятий и формирующих их действий по организации взаимоотношений наставника и наставляемого в форме «учитель-учитель», способствующих успешному закреплению на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышению его профессионального потенциала и уровня, создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Указанная цель предполагает решение ряда **задач**:

- 1) Содействовать успешной адаптации молодых и вновь принятых специалистов к условиям осуществления трудовой деятельности
- 2) Способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности;
- 3) Развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса;
- 4) Ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности;
- 5) Оказать психолого-педагогическую помощь педагогам в ситуациях кризиса профессионального роста и профессионального выгорания.

## Ожидаемые результаты Программы

| Результатом                                                                                                                                                                                                                         | правильной | организации | работы | наставников |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|--------|-------------|
| будет:                                                                                                                                                                                                                              |            |             |        |             |
| ▪ Высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации,                                                                                                  |            |             |        |             |
| ▪ Усиление уверенности педагогов в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала.                                                                                                                  |            |             |        |             |
| ▪ Повышение уровня образовательной подготовки и комфортности психологического климата в школе;                                                                                                                                      |            |             |        |             |
| ▪ Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации. |            |             |        |             |

## Оцениваемые результаты Программы

- Повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя в данном коллективе/образовательной организации;
- Качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;
- Сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- Рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

## Показатели эффективности внедрения Программы наставничества

- 1. В части оценки наставнической программы** в образовательной организации подобными критериями могут быть:
  - Соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
  - Оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
  - Соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
  - Наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
  - Логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
  - Положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.
- 2. В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности** в образовательной организации:
  - степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
  - уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;
- 3. Относительно изменений в личности наставляемого-участника** программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых могут выступать:
  - Улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
  - Нормализация уровня тревожности; оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;
  - Повышение уровня самооценки наставляемого;
  - Активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;

- Степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в профессиональной деятельности.

### Сроки и этапы реализации Программы

---

- I этап: Запуск программы, февраль – август 2024 года.
- II этап: Практическая реализация программы – сентябрь 2024 года – август 2028 года.
- III этап: Завершение программы – август 2028 года.

### Участники Программы

---

**Наставник.** Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

**Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

**Наставник-предметник** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

#### **Наставляемый:**

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

### Механизм реализации Программы

---

Реализация программы наставничества в образовательной организации производится последовательно, для максимальной эффективности – по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов

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

- Информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);
- Взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (фестивали, конференции, форумы);
- Привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями методических служб города или региона, образовательных учреждений, имеющих положительный опыт организации наставничества, ресурсно-методические центры города)

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

- Взаимодействие с административной командой, педагогами для выбора куратора программы, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнения базы наставников;
- Взаимодействие с педагогами для получения согласия на участие в программе, формирования базы наставляемых, сбора данных о наставляемых и обратной связи о ходе программы;
- Взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для частичной оценки ее результатов и их представления на итоговом мероприятии.

К условиям запуска Программы относятся:

- Обеспечение **нормативно-правовое оформление** наставнической программы;
- **Информирование коллектива** о подготовке программы, собрать предварительные запросы педагогов;
- Сформировать **команду** и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы;
- Определить задачи, формы наставничества, **ожидаемые результаты**;
- Создать **дорожную карту** реализации наставничества, определить необходимые ресурсы, Внутренние и внешние.

Реализация наставнической программы происходит через работу куратора с **двумя базами**:

- Формирование базы наставляемых, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях педагогов - будущих участников программы. Основная задача заключается в выявлении конкретных проблем педагогов образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Работа на данном этапе сфокусирована на внутреннем контуре. Для анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).
- Формирование базы наставников. Главная задача – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников.

#### Этапы реализации формы наставничества «Учитель-Учитель»

| Этап 1<br>Отбор<br>наставников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Этап 2<br>Обучение<br>наставников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Этап 3<br>Формирование<br>пар/групп                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Этап 4<br>Мотивация<br>наставников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Этап 5<br>Процедура<br>завершения<br>взаимодействия                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых.</p> <p>Выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников.</p> <p>Провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности.</p> <p>Сформировать базу отобранных наставников.</p> <p>Обсуждение может быть проведено на открытом педагогическом совете, назначение</p> | <p>Осуществляется куратором в программе в организации, если в этом есть необходимость.</p> <p>Составить программу (рассказать об основах и ценностях наставнических отношений, об особенностях общения с подростками, усилить коммуникативные навыки и т.д.)</p> <p>Подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику.</p> <p>Выбрать</p> | <p>Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате (например: «День открытых дверей», сессии «Mentor Match», когда каждый наставник 5-10 минут общается с каждым наставляемым, после чего все заполняют короткие анкеты, указывая, с кем хотели бы продолжить общение в качестве наставника или наставляемого).</p> <p>Закрепить результат. Необходимо сообщить всем</p> | <p>Закрепленный и уважаемый статус наставника.</p> <p>Лидерство в педагогическом сообществе.</p> <p>Создание здоровой атмосферы в педагогическом коллективе, способствующей повышению образовательных и воспитательных результатов в школе.</p> <p>Получение дополнительных баллов и/или административной поддержки.</p> <p>Возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики.</p> <p>Повышение</p> | <p>Представление конкретных результатов взаимодействия.</p> <p>Тестирование и проверка (серия открытых уроков) молодого специалиста на закрепление необходимых навыков/ успешную адаптацию.</p> <p>Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.</p> |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|
| должно быть добровольным. | <p>форматы обучения и преподавателя/преподавателей.</p> <p>Возможные форматы обучения: семинары, специальные занятия и сборы (наставнические сессии), конференции, встречи по обмену опытом, тренинги, дистанционное обучение и вебинары.</p> <p>Куратор показывает возможные форматы взаимодействия с молодым педагогом, обсуждает с наставником сроки, регламент и планируемые результаты.</p> | <p>участникам итоги встречи (независимо от формата) и зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора. Также нужно продолжить поиск наставника для тех наставляемых, кто остался без пары.</p> <p>Пара закрепляется после личной встречи и обсуждения обоюдных запросов/возможностей.</p> | <p>квалификации на партнерских образовательных площадках.</p> |  |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|

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

– **Взаимодействие «новичок – мастер»**, классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы;

– **Взаимодействие «зажатый – лидер»**, конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив;

– **Взаимодействие «физик – русисту»**, в течение которого происходит обмен навыками, необходимыми для развития метапредметных проектов и метакомпетенций.

– **Взаимодействие «современный – опытному»**, в рамках которого, возможно, более молодой учитель помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами и цифровыми навыками и технологиями.

– **Взаимодействие «опытный предметник – неопытному предметнику»**, в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т.д.).

- **Взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»**, конкретная психоэмоциональная поддержка («не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив.

**Основные принципы** наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий (*Приложение 1*): принятие, умение слушать, умение слышать, умение задавать вопросы, равенство, честность и открытость, надежность, последовательность.

Процесс обучения наставников делится на два этапа – первичное обучение и обучение в процессе деятельности (*Приложение 2*).

**1. Первичное обучение** дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к наставнической деятельности, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою готовность. Такое обучение дает веру в себя как в наставника, уверенность перед знакомством с наставляемым. Оно влияет и на качество наставнических взаимоотношений и на общую продолжительность работы. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои цели, скорректировать ожидания и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и решения возможных разногласий.

**2. Обучение в процессе деятельности** проводится куратором уже после того, как у наставника появится свой опыт наставничества, и возникнут вопросы по этой деятельности. Обучение поможет наставнику осознать проблему и выбрать правильную стратегию 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.

Долгосрочные положительные наставнические взаимоотношения развиваются благодаря корректности, эмпатии, участию и уважению. Обучение должно фокусироваться на развитии и совершенствовании такого поведения. Наставникам необходимо соблюдать принципы этичного и безопасного наставничества, изучение которых должно стать обязательным разделом программы обучения.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать:

- **Установление позитивных личных отношений с наставляемым.** Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить развитие положительных личных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, начать формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с семьей и др. Эффективный способ для этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

- **Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков.** Это может быть формирование жизненных целей, принятие решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить экономическую независимость, права и возможности.

- **Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами.** Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие детей и молодых людей.

- **Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий,** поддержка в приобретении профессиональных навыков. Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции: как теоретических, так и практических.

В качестве дополнительных мероприятий куратор может организовать встречу как с выпускниками наставнических программ, так и действующих наставников. На этих встречах происходит обмен опытом, выявление трудностей и проблем. Такой обмен помогает создать сеть наставников и групп поддержки, которая в будущем оформится во всероссийское наставническое движение и ускорит интеграцию модели во все уровни образования, предоставив участникам необходимую поддержку и набор лучших практик.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной

жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование необходимых жизненных навыков XXI века и т.д.

## Механизм наставнического взаимодействия

### Этапы процесса наставнического взаимодействия

1. **Проведение организационной встречи** с педагогическим коллективом, где куратор программы информирует о необходимости наставнической программы, ее возможных результатах, описывает ситуацию с конкретным молодым специалистом.
2. **Формирование стратегии**, определение регламента будущих встреч и их примерного тематического плана куратором проекта вместе с педагогом-наставником. В процессе обучения (1-2 встречи для обсуждения)
3. **Самоанализ и совместный анализ компетенций** наставника и наставляемого. Составление программы адаптации.
4. **Реализация программы**, в течение которой проводится корректировка конкретных профессиональных или личностных навыков молодого учителя.
5. **Оценка промежуточных итогов**: может проводиться в формате рассмотрения практических результатов профессионального обучения – педагогический проект, методика, открытый урок, публикация.
6. **Проверка уровня профессиональной компетентности наставляемого.**
7. **Награждение и поощрение наставников баллами** за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации), признание лидерами педагогического сообщества с особым весом в образовательной организации.

### Формы контактов наставника и наставляемого (-ых)

| № | Форма                      | Описание                                                                                                                              |
|---|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Прямое                     | Непосредственный контакт с наставляемым, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке                      |
| 2 | Опосредованное             | Осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций. Личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму |
| 3 | Индивидуальное             | Закрепление за наставником одного наставляемого                                                                                       |
| 4 | Групповое                  | Наставничество распространяется на группу наставляемых                                                                                |
| 5 | Открытое                   | Двустороннее взаимодействие наставника и наставляемого (стажера)                                                                      |
| 6 | Скрытое                    | Наставник незаметно воздействует на наставляемого                                                                                     |
| 7 | Коллективно-индивидуальное | Наставничество над наставляемым осуществляет группа, коллектив                                                                        |

### Организация хода наставнического взаимодействия

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

Работа в каждой паре/группе включает:

- Встречу-знакомство;
- Пробную рабочую встречу;
- Встречу-планирование;
- Комплекс последовательных встреч;
- Итоговую встречу.

### Первая встреча-знакомство

**Участники:** куратор, наставник, наставляемый

**Роль куратора:** организация, наблюдение, представление участников

**Время:** 30-40 минут

**Представление наставника.** Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах, наставник рассказывает наставляемому о себе.

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт.
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым?
- Что мне важно увидеть в наставляемом?

**Представление наставляемого.** Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему мне хочется принять участие в программе?
- Над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать?
- Что мне важно увидеть в наставнике?

**Взаимный интерес.** Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д.). Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

**Описание правил взаимодействия.** Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и вовлеченного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
- необходимости честной и открытой коммуникации
- личных границ взаимодействия
- обмена контактами

**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 отношений

**Время:** по желанию участников, до часа

**Решение конкретной задачи.** Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

**Рефлексия.** По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Рекомендуемые пункты:

- 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, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

### **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.

Время: 1-1,5 часа.

**Желания и ресурсы.** Вместе с куратором пара/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает 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 «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? |
| 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 и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

| 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 таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы пары/команды, а также награждения самого наставника.

**Результаты встречи-планирования:** определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

#### 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.

**Время:** одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательной организации, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты в любом случае фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи.

Следующие 40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занести их в дневник):

- Приблизились ли мы сегодня к цели?
- Что сегодня получилось хорошо?
- Что стоит изменить в следующий раз?
- Как я сейчас себя чувствую?
- Что нужно сделать к следующей встрече?

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

### **Итоговая встреча**

**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 команд), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

**Время:** 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов. Среди вопросов, ответы на которые должны быть зафиксированы для создания полной картины результатов работы, должны быть следующие:

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

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

### Завершение программы наставничества

**Основные задачи этапа:** подведение итогов работы каждой пары/группы и всей программы в целом, в формате личной и групповой рефлексии, а также проведения открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников. Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой

продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

**Первый уровень завершения программы: подведение итогов взаимодействия пар/групп.**

Куратору программы важно тщательно координировать процесс завершения взаимодействия и осуществлять его оценку. Информация, полученная от участников при завершении взаимодействия, должна сопоставляться с данными конечной оценки.

При благополучном завершении взаимодействия наставника с наставляемым важно отметить вклад наставника и наставляемого в развитие отношений, предложить им возможность подготовиться к завершению взаимоотношений и оценить этот опыт.

При желании наставники могут продолжить свое участие в наставнической программе. Тогда образовательная организация может принять решение о продолжении деятельности наставника в рамках программы.

**Второй уровень завершения программы: подведение итогов программы образовательного учреждения.**

Второй уровень – это общая встреча всех наставников и наставляемых, участвовавших в наставнических отношениях в рамках данной программы наставничества в образовательной организации. Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому немного отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

**Третий уровень завершения программы: публичное подведение итогов и популяризация практик.**

Третий уровень – проведение открытого праздничного мероприятия с публичным подведением итогов программы наставничества. Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование конкретных команд и наставников с отдельным награждением лучших команд и наставников. В жюри могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители образовательных организаций города, представители родительского комитета и педагогического сообщества. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения. На мероприятие необходимо пригласить следующие возможные целевые аудитории:

- Обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- Выпускников;
- Друзей и близких наставляемых;
- Представителей социальных партнеров образовательной организации;
- Специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- Представителей образовательных организаций;
- Журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;
- Представителей органов власти и т.д.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Наставляемым поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории. Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

На сайте образовательной организации рекомендуется создать раздел «Ресурсный центр наставнических практик», где опубликовать подготовленные

успешные кейсы, а также создать виртуальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель третьего уровня – усиление программы наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров. **Результаты этапа:** достигнуты цели наставнической программы, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности

образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников.

**Система стимулирования участников наставничества:**

- Публичная похвала, награждение грамотами, благодарственными письмами
- Направление на курсы повышения квалификации
- Благодарность в приказе
- Привлечение педагога к работе в творческой группе
- Направление на семинары и конференции
- Фото на стенд «Лучший в профессии»
- Выдвижение на конкурсы
- Помощь в обобщении опыта и подготовке собственных пособий или публикаций в печати
- Материальное стимулирование

## Мониторинг программы наставничества

---

Мониторинг в наставнической деятельности понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации об этой деятельности и/или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления всем процессом этой деятельности. Организация систематического мониторинга наставнической деятельности даёт чётко представлять, как происходит процесс наставничества, какие происходят изменения во взаимодействиях наставника с наставляемым, а также, какова динамика развития наставляемого и удовлетворенности наставника своей деятельностью.

Мониторинг программы наставничества состоит из 2 основных этапов:

- 1) качество реализации программы наставничества;
- 2) мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительная динамика образовательных результатов.

**Мониторинг процесса реализации программы наставничества**

Первый этап мониторинга (*Приложение 3*) направлен на изучение (оценка) качества реализуемой программы наставничества, сильных и слабых сторон, качества совместной работы пар/групп наставник-наставляемый. Мониторинг помогает отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей программу наставничества, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

**Цели и задачи.** Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на 2 ключевые цели:

1. Оценка качества реализуемой программы наставничества
2. Оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри учебного заведения и сотрудничающих с ним организаций/индивидов.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: сбор обратной связи от участников и кураторов (методы анкетирования, тестирования, опрос); обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; контроль за процессом наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого; определение условий эффективного наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей.

По результатам опросника будет предоставлен SWOT-анализ реализуемой программы наставничества (Приложение 4). Аббревиатура SWOT означает:

- S – Strengths (сильные стороны)
- W – Weaknesses (слабые стороны)
- O – Opportunities (возможности)
- T – Threats (угрозы)

SWOT-анализ — это удобная, универсальная методика, которая позволяет понять, как спланировать процесс развития программы. Он предоставляет информацию в виде таблицы, которая отражает 4 выделенных параметра: сильные и слабые стороны проекта, его возможности и угрозы реализации программы.

| Факторы SWOT | Позитивные      | Негативные     |
|--------------|-----------------|----------------|
| Внутренние   | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внешние      | Возможности     | Угрозы         |

Сильные и слабые стороны – это внутренние факторы, возможности и угрозы – внешние. Внутренние факторы касаются непосредственно проекта, внешние – среды, которая его окружает. Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. На данном этапе выбран метод анкетирования т.к. он, с одной стороны, позволяет собрать данные в унифицированном виде, с другой – отражает субъективную оценку и пожелания каждого участника. Обусловлено это характером и формой вопросов. SWOT-анализ рекомендуется проводить и анализировать куратору программы.

**Ожидаемые результаты.** Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой программы наставничества, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников программы.

#### **Среди оцениваемых результатов:**

- Сильные и слабые стороны программы наставничества;
- Возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
- Процент посещения творческих кружков, спортивных секций и внеурочных объединений;
- Процент реализации образовательных и культурных проектов на базе образовательного учреждения;
- Процент учеников, успешно прошедших профессиональные и компетентностные тесты;
- Количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

#### **Мониторинг влияния программ на всех участников**

Второй этап мониторинга позволяет оценить мотивационно-личностный, компетентностный, профессиональный рост участников и положительную динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт, характера сферы увлечений участников, в соответствии с учебной и профессиональной успешностью и адаптивностью внутри коллектива (Приложение 5). Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наиболее рациональной и эффективной стратегии формирования пар наставник-наставляемый.

Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества и второй - по итогам прохождения программы. Соответственно все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

#### **Цели и задачи**

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы для наиболее эффективного формирования пар наставник-наставляемый.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса.
3. Анализ и корректировка сформированных стратегий образования пар наставник-наставляемый.

Среди задач, решаемых данным мониторингом, можно выделить: взаимную заинтересованность сторон; научное и практическое обоснование требований к процессу наставничества, к личности наставника; экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных выше требований к личности наставника; определение условий эффективного наставничества; анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок в соответствии с результатами. Сравнение характеристик образовательного процесса «на входе» и «выходе» реализуемой программы.

**Ожидаемые результаты.** Результатом мониторинга является оценка и динамика:

- Развития гибких навыков, необходимых для гармоничной личности;
- Уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития и профессионального образования;
- Степени включенности обучающихся в образовательные процессы организации;
- Качества адаптации молодого специалиста на потенциальном месте работы, удовлетворенности педагогов собственной профессиональной деятельностью, а также описание психологического климата в школе.

Все это позволит увидеть, как повлияла программа наставничества на участников, и спрогнозировать их дальнейшее развитие. Другим результатом мониторинга будут данные анализа и внесенные на их основании корректировки в рекомендации наиболее целесообразного объединения участников в пары наставник-наставляемый.

#### **Среди оцениваемых результатов**

- Вовлеченность обучающихся в образовательный процесс;
- Успеваемость обучающихся по основным предметам;
- Уровень сформированности гибких навыков;
- Уровень профессионального выгорания (для педагогов);
- Удовлетворенность профессией (для педагогов);
- Психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов).

#### **План реализации Программы**

| № п/п                                                          | Мероприятие                                                                                                     | Сроки / место проведения | Результат                                                                                                                                                                          | Ответственные                         |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Подготовка условий для запуска программы наставничества</b> |                                                                                                                 |                          |                                                                                                                                                                                    |                                       |
| 1.                                                             | Административное совещание по апробации методологии (целевой модели) наставничества в МБОУ «Центр образования». | февраль                  | - Организация рабочих групп и распределение зон ответственности;<br>- Определение форм наставничества в образовательной организации;<br>- Назначение кураторов приказом директора. | Директор школы, заместители директора |
| 2.                                                             | Работа рабочей группы по формированию пакета нормативно-правовых документов                                     | март-апрель              | - Положение о наставничестве;<br>- Программа наставничества «Учитель - Учитель»;<br>- Приказы                                                                                      | Куратор                               |
| 3.                                                             | Заседание методического совета «О внедрении Программы наставничества в МБОУ «Центр образования»                 | Март                     | - Корректировка Положения о наставничестве;<br>- Программа наставничества                                                                                                          | Заместитель директора по МР, куратор  |
| 4.                                                             | Заседание методических объединений «Методология наставничества для                                              | Март                     | Повышение компетентности педагогов о целях, задачах, формах наставничества,                                                                                                        | Заместитель директора по МР, куратор, |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                        |                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | организаций, осуществляющих образовательную деятельность общеобразовательным программам»                                                                                                               |                           | ожидаемых результатах                                                                                                                                                                   | руководители методических объединений                                         |
| 5.                                                  | Прохождение административной командой курсов повышения квалификации по теме: «Организационно-методические условия внедрения методологии (целевой модели) наставничества в образовательной организации» |                           | Развитие актуальных профессиональных компетенций у руководителей II уровня, необходимых для обеспечения поэтапного внедрения «Методологии (целевой модели) наставничества обучающихся». | Заместители директора школы по учебной, воспитательной и методической работе. |
| 6.                                                  | Создание страницы «Наставничество» на сайте ОО с размещением локальных актов, программ, графиков                                                                                                       | Май                       | Информационно-методическое сопровождение реализации программы наставничества                                                                                                            | Куратор, администратор сайта                                                  |
| 7.                                                  | Педагогический совет «Наставничество в современных условиях управления образовательной организацией»                                                                                                   | Август                    | Информирование педагогического сообщества образовательной организации о механизмах реализации программы наставничества.                                                                 | Директор школы, куратор                                                       |
| 8.                                                  | Разработка методически и диагностических материалов                                                                                                                                                    | Март-сентябрь             | Комплекс материалов для формирования базы наставников и наставляемых, обучения наставников, проведения промежуточного и итогового контроля                                              | Заместитель директора по МР, куратор                                          |
| <b>Формирование базы наставляемых и наставников</b> |                                                                                                                                                                                                        |                           |                                                                                                                                                                                         |                                                                               |
| 9.                                                  | Проведение анкетирования среди педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных                                                   | Август<br><i>Ежегодно</i> | Перечень лиц, желающих иметь наставников.                                                                                                                                               | Куратор, педагог-психолог                                                     |
| 10.                                                 | Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых от третьих лиц: заместители директора по учебной, воспитательной и методической работе                                                          | Август<br><i>Ежегодно</i> | Дополнительная информация по результатам профессиональной деятельности педагогов                                                                                                        | Куратор, заместители директора                                                |
| 11.                                                 | Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных.                                                                                                                                                | Август<br><i>Ежегодно</i> | Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, формирование базы наставляемых                                                                                                   | Куратор, заместители директора                                                |
| 12.                                                 | Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных                                   | Август<br><i>Ежегодно</i> | Перечень потенциальных наставников                                                                                                                                                      | Куратор, педагог-психолог                                                     |
| 13.                                                 | Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых.                                                                                                     | Август<br><i>Ежегодно</i> | Оценка участников-наставников по заданным параметрам Формирование базы наставников                                                                                                      | Куратор, заместители директора                                                |

| <b>Отбор/ выдвижение и обучение наставников</b>                      |                                                                                                                            |                                     |                                                                                                   |                           |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 14.                                                                  | Проведение собеседования с наставниками                                                                                    | Сентябрь<br><i>Ежегодно</i>         | - Отбор/выдвижение наставников;<br>- Приказ об утверждении реестра наставников                    | Куратор                   |
| 15.                                                                  | Подготовка методических материалов для сопровождения наставнической деятельности                                           | Март - сентябрь                     | - Комплект памяток, сценариев встреч, рабочих тетради и пр.                                       | Куратор                   |
| 16.                                                                  | Разработка программы обучения наставников (корректировка)                                                                  | Сентябрь<br><i>Ежегодно</i>         | - Приказ об организации обучения наставников с утверждением плана и графиков обучения наставников | Куратор, педагог-психолог |
| 17.                                                                  | Обучение наставников. Цикл занятий «Наставничество: Что? Зачем? Как?», «MENTOR SET — уникальная технология для наставника» | Сентябрь-октябрь<br><i>Ежегодно</i> | - Повышение компетентности наставников                                                            | Куратор, педагог-психолог |
| <b>Формирование наставнических пар / групп</b>                       |                                                                                                                            |                                     |                                                                                                   |                           |
| 18.                                                                  | Организация групповой встречи наставников и наставляемых. Анкетирование после завершения групповой встречи                 | Октябрь<br><i>Ежегодно</i>          | Изучение предпочтений наставников и наставляемых                                                  | Куратор, педагог-психолог |
| 19.                                                                  | Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары/группы                                       | Октябрь<br><i>Ежегодно</i>          | Формирование пар/групп наставник-наставляемый                                                     | Куратор, педагог-психолог |
| 20.                                                                  | Информирование участников о сложившихся парах/группах.                                                                     | Октябрь<br><i>Ежегодно</i>          | Закрепление пар/групп приказом директора школы                                                    | Куратор                   |
| 21.                                                                  | Круглый стол «Наставники и наставляемые: начало пути»                                                                      | Октябрь<br><i>Ежегодно</i>          | Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого                            | Куратор                   |
| 22.                                                                  | Обеспечение психологического сопровождения наставляемым                                                                    | Постоянно                           | Продолжение поиска наставника не сформировавшим пару/группу                                       | Педагог-психолог          |
| <b>Организация и осуществление работы наставнических пар / групп</b> |                                                                                                                            |                                     |                                                                                                   |                           |
| 23.                                                                  | Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого                                                     | Ноябрь<br><i>Ежегодно</i>           | Уточнение предмета наставничества в соответствии с запросами наставляемых                         | Куратор                   |
| 24.                                                                  | Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым           | Ноябрь<br><i>Ежегодно</i>           | Разработка плана наставничества и графика проведения встреч                                       | Куратор                   |
| 25.                                                                  | Регулярные встречи наставника и наставляемого                                                                              | Ноябрь-апрель<br><i>Ежегодно</i>    | Реализация плана наставничества                                                                   | Куратор, педагог-психолог |
| 26.                                                                  | Проведение рабочей встречи с наставниками                                                                                  | Ноябрь<br><i>Ежегодно</i>           | Определение сроков сбора обратной связи от участников программы наставничества                    | Куратор                   |

|                                  |                                                                                                                                                       |                                    |                                                                                                                                                                                           |                                                                             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 27.                              | Организация текущего контроля достижения планируемых результатов наставниками                                                                         | Ноябрь - апрель<br><i>Ежегодно</i> | Фиксация промежуточных результатов наставнического взаимодействия                                                                                                                         | Куратор, руководители методических объединений                              |
| 28.                              | Проведение консультаций для наставников                                                                                                               | Постоянно                          | Оказание помощи наставникам                                                                                                                                                               | Куратор, заместитель директора по МР, педагог-психолог                      |
| <b>Завершение наставничества</b> |                                                                                                                                                       |                                    |                                                                                                                                                                                           |                                                                             |
| 29.                              | Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых                                                               | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Проведение рефлексии                                                                                                                                                                      | Куратор, заместитель директора по МР                                        |
| 30.                              | Проведение итоговых диагностических мероприятий                                                                                                       | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Оценка участников по заданным параметрам                                                                                                                                                  | Куратор, педагог-психолог                                                   |
| 31.                              | Подведение итогов мониторинга эффективности реализации программы, влияния программ на всех участников                                                 | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Анализ результатов реализации программы наставничества                                                                                                                                    | Куратор, заместители директора                                              |
| 32.                              | Организация итоговой встречи наставников и наставляемых для обсуждения результатов мониторинга эффективности                                          | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Определение перспектив дальнейшего участия в программе                                                                                                                                    | Куратор, заместитель директора по МР                                        |
| 33.                              | Заседание методического совета «Результативность реализации программы наставничества»                                                                 | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы                                                                                                 | Куратор, заместитель директора по МР, руководители методических объединений |
| 34.                              | Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников «Наставник года», «Лучшая пара» | Май<br><i>Ежегодно</i>             | Информирование педагогического коллектива о результатах реализации программы наставничества. Приказ о поощрении участников наставнической деятельности; Благодарственные письма партнерам | Куратор, руководители методических объединений                              |
| 35.                              | Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайте образовательной организации                                      | Май-август<br><i>Ежегодно</i>      | Популяризация лучших практик и примеров наставничества через медиа, участников, партнеров                                                                                                 | Куратор, заместитель директора по МР, руководители методических объединений |
| 36.                              | Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых                                                  | июнь<br><i>Ежегодно</i>            | Формирование долгосрочной базы наставников, в т.ч. - из успешно завершивших программу наставляемых                                                                                        | Куратор                                                                     |

|     |                                                               |                |                                                                                  |                                      |
|-----|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 37. | Анализ достигнутых результатов по итогам реализации программы | Август 2028 г. | Определение перспектив дальнейшего развития наставничества, обновление программы | Куратор, заместитель директора по МР |
|-----|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

#### Использованные источники

1. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися, Министерство просвещения Российской Федерации, АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства», 2019г., 232-с.
2. Национальный ресурсный центр «Ментори», [электронный ресурс] <https://www.mentori.ru/new>
3. Материалы курсов повышения квалификации по теме «Организационно-методические условия внедрения методологии (целевой модели) наставничества в образовательные организации», АУ ДПО ХМАО-Югры «Институт развития образования», 2020г.

#### Приложение 1

### Ценности наставничества

#### 1. Манифест наставника

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

\*Список исключений, информация о которых незамедлительно передается куратору программы:  
– если наставляемый сообщит о том, что стал жертвой насилия (физического, сексуального, психологического)

– если наставляемый сообщит о том, что вовлечен в незаконную деятельность (распространение наркотиков, финансовые махинации)

– если наставляемый сообщит (или его поведение будет свидетельствовать) о потенциальной угрозе, способной нанести вред жизни и здоровью (суицидальные мысли, пагубная зависимость).

## 2. Кодекс наставника

1. Не осуждаю, а предлагаю решение
2. Не критикую, а изучаю ситуацию
3. Не обвиняю, а поддерживаю
4. Не решаю проблему сам, а помогаю решить ее наставляемому
5. Не навязываю свое мнение, а работаю в диалоге
6. Разделяю ответственность за наставляемого с куратором, родителями и организацией
7. Не утверждаю, а советуюсь
8. Не отрываюсь от практики
9. Призывая наставляемого к дисциплине и ответственному отношению к себе, наставническому взаимодействию и программе, сам следую этому правилу
10. Не разглашаю внутреннюю информацию

Наставничество – не решение всех проблем, стоящих перед вашим наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых ребенок / подросток чувствует, что к нему относятся как к личности и что он имеет значение для общества.

Помните, что вы должны являться позитивным примером для подражания, другом, советником, защитником вашего наставляемого!

## 3. Пять принципов успешного наставника

| № п/п | Принципы                         | Содержание принципа                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Принцип уважения                 | Проявлять уважение к окружающим<br>Ценить труд окружающих<br>Быть логичным в своих словах и делах<br>Быть преданным своему делу и профессии                                                                                                                                                             |
| 2     | Принцип взаимосвязи              | Быть уверенным в своих убеждениях и жить согласно им<br>Указывать направления подопечным и быть сконцентрированными на них, а не на себе<br>Говорить открыто и искренне, на одном языке с подопечными<br>Подстраиваться под культуру и интересы подопечных<br>Узнать своих подопечных ближе и верить им |
| 3     | Принцип доверия                  | Постоянно демонстрировать подопечным свою компетентность<br>Быть честным, служить примером                                                                                                                                                                                                              |
| 4     | Принцип вдохновения              | Укреплять у подопечных веру в их возможности, в достижение успеха                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5     | Принцип эффективной коммуникации | Говорить убедительно и вразумительно<br>Научиться слушать с целью понять                                                                                                                                                                                                                                |

Хороший наставник обладает также:

- гибкостью мышления – быстро оценивает ситуацию и принимает необходимые решения, легко переключается с одного способа действий на другой;
- критичностью мышления – не считает верной первую пришедшую в голову мысль, подвергает критическому рассмотрению предложения и суждения других, принимает необходимые решения, только взвесив все «за» и «против»;

- коммуникативными способностями – говорит простым, понятным для подростка языком о сложных вещах, открыт и искренен при общении, умеет слушать и слышать собеседника;
- толерантностью – терпим к мнениям, взглядам и поведению, отличным от собственных и даже неприемлемым для наставника;
- эмпатией – эмоционально отзывчив на переживание других, способен к сочувствию. Но чрезмерная эмоциональная отзывчивость может эксплуатироваться эгоистически воспитанными подростками, которые могут манипулировать этим для реализации собственных целей, противоречащих изначально обговоренным;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к ним, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

## Приложение 2

### Примерная схема обучения наставника и ведения цикла программы

#### Подготовка наставника к работе с наставляемым.

Наставническое взаимодействие в каждой паре/группе проходит по пути, который невозможно детально определить заранее. Основой для работы становятся сугубо индивидуальные цели и задачи, которые участники ставят перед собой в самом начале взаимодействия. Тем не менее, для организации эффективной работы и исходя из ключевого принципа наставничества – “не навреди” – куратор должен провести предварительную подготовку наставника к деятельности, представив ему инструменты и общий сценарий встреч.

Полноценное следование сценарию не является обязательным, но в его структуру включены необходимые для выстраивания доверительных и продуктивных отношений мероприятия.

#### Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника

На этапе первых организационных встреч наставников и куратора программы необходимо предоставить наставникам шаблоны и ресурсы для составления резюме. Резюме, включающие достижения и навыки наставника, впоследствии могут быть использованы как для вынесения решения об участии наставника в программе, так и для соединения пар, выстраивания работы пары внутри программы.

##### Этап 1.1. Опыт личностный, профессиональный, жизненный

Куратор предлагает наставнику кратко рассказать свою историю. Это не обязательно должны быть жесткие рамки “родился – окончил вуз – поступил на работу”, важно предложить участникам свободный выбор формы рассказа о себе.

##### Этап 1.2. Мои сильные и слабые стороны

Куратор предлагает аудитории заполнить таблицы “Мои сильные стороны” и “Мои слабые стороны” самостоятельно, либо проводит устную работу лично или с группой. В каждой таблице необходимо указать не менее 5 пунктов.

|                     |                                                                                |                                                                                                                 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Моя сильная сторона | Что я чувствую, используя этот навык/качество/знание?                          | Что я получаю, используя этот навык/качество/знание?                                                            |
|                     |                                                                                |                                                                                                                 |
| 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? |
|                     |                                                                                |                                                                                                                 |

##### Этап 1.3 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. Предложите наставнику заполнить таблицу из 25 достижений, попросите включить в них не только общепризнанные (карьера/ дипломы), но и личностные. Выделите 10-15 минут на рефлекссию, проговорите выбор достижений, их значимость для наставника.

Таблицу можно как заполнить самостоятельно, так и провести общую устную работу с группой.

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

#### Этап 1.4. Мои недостатки

|                |                                                                                             |                                                                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мой недостаток | Какие в нем есть плюсы?<br>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? |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Этап 1.5. Моя мотивация

Мотивация быть наставником – один из ключевых вопросов отборочного и подготовительного этапов. Несмотря на то, что наставническая работа 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 подростком/студентом/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 подростками

#### Этап 1.6. Мои умения (Hard и soft skills)

Полезность наставника – это ресурсы его навыков и умений, включающие прикладные механизмы, так и гибкие навыки (умение слушать, эмпатия, планирование и т.д.), необходимость развития которых есть в любой форме и ролевой модели наставничества.

Предложите наставнику заполнить следующую таблицу, раскладывая знания и умения на 4 категории (не менее трех навыков в каждой).

|                        |                           |                    |
|------------------------|---------------------------|--------------------|
| Сфера умений           | Что я знаю из этой сферы? | Что я умею делать? |
| Отношения              |                           |                    |
| Карьера                |                           |                    |
| Финансы                |                           |                    |
| Саморазвитие           |                           |                    |
| Увлечения/ Развлечения |                           |                    |

#### Этап 1.7. Закрепление

Все предыдущие этапы, разобранные куратором с наставником/группой наставников, должны быть финализированы через рефлекссию. Каждый наставник получает пустой лист бумаги, на котором должен по возможности креативно, но понятно и осознанно записать, чем

#### **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

нагрузить, искать подходы к сложным собеседникам. Это поможет ему и в карьере, и в жизни, и в образовании. Я так экзамены пару раз сдавал!

## 2. Со мной он научится планировать время

Могу четко распланировать день, неделю и год так, чтобы осталось время и на работу, и на себя с семьей. Важно будет показать подростку, что нельзя жертвовать здоровьем и друзьями, отдавая все работе. Будем с ним учиться ставить цели, определять, сколько на них нужно времени, секреты таймменеджмента расскажу на примерах.

### **Задача 2. Способность и умение делиться опытом/знаниями/умениями**

Помимо определения своих сильных и слабых сторон (в будущем – основы работы с наставляемым) наставнику необходимы умения, принципы и инструменты, которые позволят ему эффективно передать собственный опыт. Куратору на начальном этапе обучения наставника нужно проверить, обладает ли наставник способностью к этой передаче. Определить данную способность можно сравнивая модель поведения наставника с кодексом и манифестом (см. Манифест наставника), а также используя ролевые игры, активирующие необходимость проявить:

- Активное слушание
- Отсутствие авторитарного подхода
- Организованность и грамотное целеполагание
- Структурность речи
- Ответственность и оперативность
- Позитивный взгляд на вещи и активность

### Этап 2.1 Вопросы и ответы

Куратор может задать наставнику/группе наставников следующие вопросы, после оценив ответы по шкалам:

- вовлеченность (где 1 – не желает встать на место наставляемого, 5 – проявляет полную эмпатию)
- ответственность (где 1 – не оценивает последствия 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)

Наставник может быть рекомендован к работе без подключения дополнительных образовательных ресурсов к процессу, если набирает не менее 14 баллов.

Сами вопросы для проверки являются классическими ситуациями, возникающими в работе с подростками/студентами, и их предварительное обсуждение на этапе обучения будет максимально полезным.

### **Блок общения**

- Если наставляемый не прав, но не хочет этого признать, как его убедить?
- Если наставляемый не хочет отвечать, развивать определенную тему, как мне его разговорить? Нужно ли это сделать?
- Если наставляемый чем-то расстроен, стоит ли мне его утешать? Каким образом?
- Если наставляемый негативно о ком-то отзывается (родители, учителя, коллеги, друзья), что я буду делать?
- Если в процессе работы над совместным проектом у наставляемого ничего не получается, как я сообщу ему об этом?
- Если наставляемый нивелирует мой опыт, как я поступлю, чтобы доказать ему свой авторитет? Буду ли я это делать?

### **Блок организации**

- Если я опаздываю на встречу, как мне об этом сообщить?
- Если наставляемый саботирует встречи и нашу работу, что я буду делать?
- Если наши встречи не приводят ни к каким результатам, что необходимо предпринять?

Сразу ли обратиться к куратору или сначала обсудить все с наставляемым?

– Если наставляемый сообщит мне о чем-то противозаконном, что я буду делать?

– Если наставляемый хочет посетить какое-то мероприятие, как я его организую? Кому сообщу о нем?

### Этап 2.2 Ролевые ситуации

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

#### **Ситуация 1.**

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?

#### **Ситуация 2.**

Наставляемый Степан уже в третий раз пропускает встречи с наставником, каждый раз присылая сообщения в Вконтакте, что его не отпускают с подработки в назначенное время. Что вы будете делать? Как решите проблему? Будете ли ее решать?

#### **Ситуация 3.**

Наставляемая Вероника, студентка старших классов, сообщает, что ее бесит классная руководительница, которая “полная дура, любит только тех, кто подлизывается”. Как вы будете реагировать на негатив? Сообщите ли классному руководителю?

#### **Ситуация 4.**

Наставляемый Артем при выполнении работы на вашем предприятии/в офисе предложил начальству новый подход, не обсудив его с вами. Что вы будете делать? Как выясните, зачем он это сделал?

## **2.2. Знакомство наставника с алгоритмом работы**

В данном разделе кратко представлена структура необходимых для организации наставничества встреч. Куратор присутствует на некоторых из них, не вмешиваясь во внутренние процессы без желания со стороны наставника или наставляемого, осуществляет только организаторские функции, помогает участникам программы создать доверительные отношения, следить за прогрессом отношений, фиксировать успехи, рефлексировать.

### **Этап 1. Знакомство наставника и наставляемого**

Участники: куратор, наставник, наставляемый

Роль куратора: организация, наблюдение, представление участников

Время: 30-40 минут

#### **1.1. Представление наставника**

Используя уже отрефлексированную информацию о себе и своих сильных/слабых сторонах (см. Задача 1. Оценка личностных ресурсов для составления резюме наставника), наставник рассказывает наставляемому о себе. Обязательные пункты:

- Кто я, чем занимаюсь?
- Почему я хочу быть наставником?
- Мой опыт
- Чем я могу и хочу поделиться с наставляемым
- Что мне важно увидеть в наставляемом

#### **1.2. Представление наставляемого**

Наставляемый не обязан “понравиться” наставнику, его задача – рассказать о себе, своих проблемах и целях на текущий момент, если они сформированы, дать понять куратору и наставнику в каком направлении необходимо вести работу в будущем. Обязательные пункты:

- кто я, чем занимаюсь?
- почему мне хочется принять участие в программе?

- над какими вопросами/проблемами я хотел бы поработать
- что мне важно увидеть в наставнике?

### **1.3. Взаимный интерес**

Куратор наблюдает за общением наставника и наставляемого, определяет, насколько два конкретных человека готовы работать друг с другом, есть ли у них точки пересечения (включая темперамент, схожие сферы деятельности, интересы и т.д.).

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом.

### **1.4. Описание правил взаимодействия**

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, описывает сроки программы (если известны заранее), важность ответственного и включенного в процесс общения, основанного на доверии. Отдельно проговариваются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений)
- необходимости честной и открытой коммуникации
- личных границ взаимодействия
- обмена контактами

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

## **Этап 2. Первая рабочая встреча**

Участники: наставник, наставляемый

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

Время: по желанию участников, до часа

### **2.1. Решение конкретной задачи**

Наставник, исходя из первой встречи, предлагает наставляемому решить одну небольшую, но конкретную и прикладную задачу, чтобы продемонстрировать возможный формат работы. Это может быть беседа, ролевая игра, дискуссия, педагогическая игра, совместное решение прикладной задачи/теста. Совместное посещение мероприятия, работу над проектом, просмотр фильма и т.д. для первой встречи лучше не использовать.

### **2.2. Рефлексия**

По окончании встречи, наставник и наставляемый представляют краткие результаты куратору (возможно заполнение дневника). Эти результаты и ответы помогут обоим участникам понять, в каком направлении им лучше двигаться, какой формат является комфортным, отрефлексировать свои отношения. Обязательные пункты:

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

**Результаты этапа:** наставник и наставляемый понимают, чем могут быть полезны друг другу, подходят по стилю общения и темпераменту, начинают выстраивать доверительные отношения, получают первый результат/успех, готовы к созданию долгосрочного плана.

## **Этап 3. Составление плана 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.

Время: 1-1,5 часа.

### **3.1. Желания и ресурсы**

Вместе с куратором тандем/группа обсуждают и по итогу формулируют цели на ближайший период работы (минимум месяц). Куратор может предложить участникам программы нижеследующую структуру, которая облегчит процесс перевода “мечты” наставляемого в конкретную цель, результаты достижения которой могут быть измерены и оценены.

Для начала наставляемый отвечает 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

|                                                |                                                                        |                                                                     |                                                |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 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? |
| Желание                                        |                                                                        |                                                                     |                                                |

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 и перенести в личный кабинет, чтобы иметь возможность сверяться с ней, оценивая каждую отдельную встречу.

| 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 | 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 таблицу или в дневник желательно будет заносить результаты, свидетельствующие (или нет) о движении к цели. Эти результаты в дальнейшем будут использоваться для своевременной корректировки плана работы и для финального представления результатов работы тандема/команды, а также награждения самого наставника (см. Мотивация наставника).

**Результаты этапа:** определены ключевые договоренности между участниками наставнической программы, поставлены цели и определены сроки взаимодействия, создан примерный план встреч.

#### Этап 4. Встречи наставника и наставляемого

Участники: наставник, наставляемый (куратор – при необходимости)

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

Время: одна встреча – от 1 часа, длительность всех встреч – в зависимости от формы и индивидуальной ситуации, минимум 3 месяца.

Куратор может представить наставнику универсальную структуру встреч. Следует учитывать, что встречи могут проходить в образовательном учреждении, на предприятии/в офисе наставника, так и на стороне; могут быть оформлены в виде диалога или обсуждения, а могут как практическая работа над проектом. В этом случае наставник самостоятельно формирует структуру и план действий, но, тем не менее, обращается к общей модели: рефлексия + работа + рефлексия.

Любая встреча не может длиться менее часа, если проходит очно. Дистанционная работа в формате переписки в социальных сетях/ созвонов не регламентируется (результаты все равно фиксируются).

Первые 10 минут встречи посвящены обсуждению изменений, произошедших с момента последней встречи. Подростку будет проще раскрыться и настроиться на работу, если он будет говорить о чем-то понятном и знакомом, а наставник поймет, в каком настроении его наставляемый и чему в этот раз можно будет посвятить работу.

40 минут посвящены непосредственной работе: это может быть беседа, разбор кейса, посещение мероприятия, работа над проектом, любая иная деятельность.

Последние 10 минут отводятся на обсуждение и рефлекссию, необходимо резюмировать встречу. Наставляемый и наставник могут ответить на следующие вопросы (и при желании занесли их в дневник):

- приблизились ли мы сегодня к цели?
- что сегодня получилось хорошо?
- что стоит изменить в следующий раз?
- как я сейчас себя чувствую?
- что нужно сделать к следующей встрече?

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

**Результаты этапа:** цели, поставленные в начале взаимодействия, достигнуты.

### **Этап 5. Итоговая встреча**

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 команда), принять решение совместно с участниками о продолжении взаимодействия в рамках нового цикла или его завершении.

Время: 1,5 часа.

Куратор уточняет у участников примерный срок завершения работы по достижению поставленных целей, совместно выбирается удобная дата для встречи и подведения итогов.

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

- что самого ценного было в вашем взаимодействии?
- каких результатов вы достигли?
- чему вы научились друг у друга?
- оцените по десятибалльной шкале, насколько вы приблизились к цели
- как вы изменились?
- что вы поняли про себя в процессе общения?
- чем запомнилось взаимодействие?
- есть ли необходимость продолжать работу вместе?
- хотели бы вы стать наставником/продолжить работу в роли наставника?

По окончании встречи куратор собирает заполненные участниками в свободной или типовой форме анкеты и поздравляет с завершением первого цикла программы.

Также куратор сообщает место и время проведения финального мероприятия для награждения лучших команд и наставников и просит тандем или команду подготовить презентацию своей работы, а также материал для кейса, который будет опубликован на сайте организации и включен, по возможности, в базу успешных наставнических практик.

**Результаты этапа:** тандем/группа достигли необходимого результата, отношения были завершены качественным образом и отрефлексированы, 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.

### **Первый этап опроса для мониторинга программы (до начала работы)**

**Форма наставничества «учитель – учитель»** предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и

располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

#### Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где?

|                                                                                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3. Ожидаемая эффективность программы наставничества                                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Оцените ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества?                                                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 5. Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6. Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации                                                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 7. Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 8. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 9. Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков                                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 10. Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации                                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 11. Насколько Вам важно ощущение поддержки от наставника?                                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 12. Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?                                                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

13. Что Вы ожидаете от программы и своей роли? \_\_\_\_\_

14. Что особенно ценно для Вас в программе? \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                                                  |             |       |       |          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|
| 15. Как часто Вы ожидаете проведение мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)? | Очень часто | Часто | Редко | 1-2 раза | Никогда |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|

16. Рады ли Вы участвовать в программе? [да/нет]

#### Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

|                                                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3. Ожидаемая эффективность программы наставничества                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества?                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|                                                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| квалификационными требованиями)                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 6. Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Как Вы думаете, как хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Ожидаемая включенность наставляемого в процесс                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

12. Что Вы ожидаете от программы и своей роли? \_\_\_\_\_

13. Что особенно ценно для Вас в программе? \_\_\_\_\_

|                                                                                                    |             |       |       |          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|
| 14. Как часто Вы собираетесь проводить мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков | Очень часто | Часто | Редко | 1-2 раза | Никогда |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|

15. Рады ли Вы участвовать в программе наставничества? [да/нет]

### Второй этап опроса для мониторинга программы (по завершении работы)

**Форма наставничества «учитель – учитель»** предполагает взаимодействие молодого педагога (при опыте работы от 0 до 3 лет) или нового специалиста (при смене места работы) с опытным и располагающим ресурсами и навыками специалистом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

#### Анкета наставляемого

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

|                                                                                                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3. Эффективность программы наставничества                                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Полезность программы профессиональной и должностной адаптации                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Качество передачи Вам необходимых практических навыков                                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Качество программы профессиональной адаптации                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 11. Ощущение поддержки от наставника                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Насколько Вы довольны вашей совместной работой? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 13. Что Вы ожидали от программы и своей роли? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 14. Насколько оправдались Ваши ожидания?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

15. Что особенно ценно для Вас было в программе? \_\_\_\_\_

16. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить? \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                                      |             |       |       |          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|
| 17. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) | Очень часто | Часто | Редко | 1-2 раза | Никогда |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|

18. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

19. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

### Анкета наставника

1. Сталкивались ли Вы раньше с программой наставничества? [да/нет]

2. Если да, то где? \_\_\_\_\_

Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

|                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 3. Эффективность программы наставничества                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Насколько комфортно было работать в программе наставничества?                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6. Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Качество программы профессиональной адаптации                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Включенность наставляемого в процесс                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Насколько Вы довольны вашей совместной работой?                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

|                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 12. Что Вы ожидали от программы и своей роли? |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| 13. Насколько оправдались Ваши ожидания?      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

14. Что особенно ценно для Вас было в программе? \_\_\_\_\_

15. Чего Вам не хватило в программе/что хотелось бы изменить? \_\_\_\_\_

|                                                                                                                                                                      |             |       |       |          |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|
| 16. Как часто проводились мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) | Очень часто | Часто | Редко | 1-2 раза | Никогда |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|-------|----------|---------|

17. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в программе? [да/нет]

18. Хотели бы Вы продолжить работу в программе наставничества? [да/нет]

### Опросники для SWOT-анализа реализуемой программы наставничества

| Факторы SWOT | Позитивные      | Негативные     |
|--------------|-----------------|----------------|
| Внутренние   | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внешние      | Возможности     | Угрозы         |

Личностная оценка наставляемых

Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

| Характеристика                                                                                                                      | Количество участников, отметивших ее у себя |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Понравилось участвовать в программе                                                                                                 |                                             |
| Хотели продолжить работу в программе наставничества                                                                                 |                                             |
| Появилось желание посещать дополнительные творческие кружки, объединения                                                            |                                             |
| Стали интересоваться новой информацией (подписались на новый ресурс, прочитали дополнительно книгу или статью по интересующей теме) |                                             |
| Появилось лучшее понимание собственного профессионального будущего                                                                  |                                             |
| Возрос интерес к одной или нескольким профессиям                                                                                    |                                             |
| Появилось желание изучать что-то помимо школьной программы                                                                          |                                             |
| Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области                                                             |                                             |

Личностная оценка наставников

Всего участников –

Из них:

Довольны совместной работой Довольны результатом

| Характеристики                                                          | Количество участников, отметивших ее у себя |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Достаточность и понятность обучения наставников                         |                                             |
| Понравилось участвовать в программе                                     |                                             |
| Хотели бы продолжить работу в программе наставничества                  |                                             |
| Возрос интерес к одной или нескольким профессиям                        |                                             |
| Появилось лучшее понимание собственного профессионального будущего      |                                             |
| Появилось желание реализовать собственный проект в интересующей области |                                             |

### Анкета куратора

| Изучаемый параметр                                                                   | Показатель до реализации и программы (x) | Показатель после реализации и программы (y) | Разница (z=x-y) | Значение в проценте (z/x*100) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1. Количество учеников посещающих творческие кружки, объединения, спортивные секции  |                                          |                                             |                 |                               |
| 2. Количество успешно реализованных образовательных и культурных проектов            |                                          |                                             |                 |                               |
| 3. Число подростков, состоящих на учете в полиции и психоневрологических диспансерах |                                          |                                             |                 |                               |

|                                                                                                                             |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 4. Количество жалоб от родителей и учителей, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри класса и школы     |  |  |  |  |
| 5. Число собственных педагогических профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста |  |  |  |  |
| 6. Количество учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников      |  |  |  |  |
| 7. Число студентов, поступающих на охваченные наставнической практикой факультеты и направления                             |  |  |  |  |
| 8. Количество мероприятий профориентационного, мотивационного и практического характера                                     |  |  |  |  |

## Приложение 5

### Дополнительные тестирования для оценки личностных результатов участников программы наставничества

| Первый этап (до начала работы)              | Второй этап (по окончании) |
|---------------------------------------------|----------------------------|
| Возраст (соц.дем)                           | Возраст (соц.дем)          |
| Как долго работаете в этой школе? (соц.дем) | нет                        |
| Предмет, который вы преподаете (соц.дем)    | нет                        |
| Самооценка                                  | Самооценка                 |
| Профессиональное выгорание                  | Профессиональное выгорание |
| Ролевая модель                              | нет                        |
| Метанавыки (soft-skills)                    | Метанавыки (soft-skills)   |

#### Методика определения самооценки, основанная на методике Дембо-Рубинштейн

Данная методика направлена на изучение самооценки учащихся, педагогов и специалистов. (далее описание шкал для учащихся)

Стимульный материал методики представляет собой шесть вертикальных линии, обозначающие собой шесть шкал: шкалу успешности, шкалу удовлетворенности собственными успехами, шкалу понимания будущего, шкалу счастья, шкалу оценки эмоционального состояния при посещении школы, шкалу оценки желания высокой школьной успеваемости.

Участнику необходимо оценить развитие у себя этого качества, стороны личности в настоящий момент, где нижняя точка указывает на самую низкую оценку, а верхняя — на самую высокую.

Стимуляция – рисунок с 6 шкалами.

#### Инструкция:

Перед тобой находится 6 шкал. Оцени и отметь свое положение на этих шкалах, переместив бегунок на нужную точку относительно шкалы.

- 1 шкала - успешности, где самая верхняя точка означает «я круче всех», а нижняя «все успешнее меня»;
- 2 шкала – удовлетворенность собой, где самая верхняя точка означает «я уверен в себе и знаю, чего хочу», а нижняя «я совсем не понимаю себя»;
- 3 шкала – понимание собственного будущего, где самая верхняя точка означает «я понимаю, куда двигаюсь», а нижняя «я совсем не понимаю, что меня ожидает в будущем»;
- 4 шкала - счастья, где самая верхняя точка означает «я самый счастливый», а нижняя «все счастливее меня»;

- 5 шкала – твое эмоциональное состояние при посещении школы, где самая верхняя точка означает «я с удовольствием хожу в школу», а нижняя «не хочу ходить в школу, хожу через силу»;
- 6 шкала – насколько ты хочешь хорошо учиться в школе, где самая верхняя точка означает «я хочу учиться хорошо», а нижняя «я не хочу учиться хорошо».

**Процедура.** Стимулы предъявляются на белом фоне на экране так, что участник видит 6 линий, и инструкцию сверху. Участнику необходимо перетянуть бегунок на субъективно переживаемую отметку относительно шкалы.

Оценка переводится в баллы. Каждая шкала имеет 100 делений, где 0 - самая нижняя точка, 100 – верхняя точка шкалы. В соответствии с этим начисляются баллы.

### **Методика оценки уровня развитости метанавыков**

Инструмент разработан компанией Скиллфолио для определения уровня сформированности системного, критического, креативного мышления, коммуникации, кооперация, сетевой грамотности, эмоционального интеллекта.

**Стимуляция** – 21 утверждение, на которые участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «да», «не знаю», «нет», исходя из своего опыта. Данные ответов суммируются по показателям метапредметных навыков.

**Процедура.** Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке на белом фоне экрана так, что участник видит утверждение по центру экрана (рисунок 3). Участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «да», «не знаю», «да».

**Инструкция.** Внимательно прочитай каждое утверждение, обдумай его и вспомни ситуации из своего опыта. Выбери наиболее подходящий вариант ответа. Старайся выбирать вариант «не знаю» как можно реже.

Варианты ответов: нет/ иногда / да.

1. Мне не надо много знать, чтобы понять, как поступить.
2. Чтобы быстро решить задачу, я самостоятельно разбиваю ее на куски.
3. Я всегда уточняю информацию, которую слышу или читаю, просто так не верю.
4. Мне трудно находить что-то новое в привычных вещах.
5. Я считаю, что мое мнение важнее, чем мнение других.
6. Мне нравится говорить комплименты и подбадривать окружающих.
7. Я привык внимательно слушать, что мне говорят. Не люблю угадывать причины.
8. Я часто понимаю, почему человек агрессивен. Поэтому умею с такими людьми общаться.
9. Я предлагаю сразу несколько решений одной проблемы.
10. Когда мы спорим, то я всегда стараюсь найти общие интересы у всех.
11. Анализируя ситуации, я стараюсь рассмотреть все, что влияет на нее.
12. Я часто пользуюсь интернетом, когда хочу что-то узнать.
13. Мне интереснее найти свой собственный способ решения задачи, а не использовать стандартный
14. Я могу изменить свое мнение, если мне убедительно докажут, что я не пра
15. Я не перепроверяю то, что говорят или пишут люди, которым я доверяю.
16. Считаю, что лучше всего самому принять решение, а потом убедить в нем остальных.
17. Я четко понимаю свою роль в командной работе.
18. Мне комфортнее общаться с друзьями в чате, чем лично.
19. Я научился сохранять самообладание в ситуациях сильного стресса.
20. Я собираю целую группу, чтобы решить сложную задачу.
21. Считаю, что нельзя решить сложную задачу вместе людьми, с которыми знаком только виртуально.

**Подсчет результатов.** Данные ответов суммируются (итоговый показатель в диапазоне 0-5).

- Совпадения с прямой шкалой: да = 2 балла; иногда = 1 балл; нет – 0 баллов.
- Совпадения с обратной шкалой: да = 0 баллов; иногда = 1 балл; нет – 2 балла.

### **Тест на личностную тревожность**

Оценка основана на методике «Самооценка психических состояний» (по Айзенку) и предназначена для определения уровня тревожности и включает в себя опросник из 10 вопросов с тремя альтернативными вариантами ответов. Методика позволяет определить 3 возможных уровня тревожности (низкий уровень тревожности, средний/допустимый уровень тревожности, высокий уровень тревожности).

Инструкция. «Ниже тебе предлагается описание различных психических состояний. Оцени, насколько оно присуще тебе и выбери один из вариантов:

1. Совсем не подходит
2. Бывает, но изредка
3. Часто бывает

#### **Стимуляция – 10 утверждений:**

- Я не чувствую в себе уверенности.
- Из-за пустяков я краснею.
- Мой сон беспокоен.
- Я легко впадаю в уныние.
- Я беспокоюсь о неприятностях, которые еще не произошли, но я их предполагаю.
- Меня пугают трудности.
- Я люблю копаться в своих недостатках.
- Меня легко убедить.
- Я мнительный.
- Я с трудом переношу время ожидания.

**Процедура.** Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке на белом фоне на экране так, что участник видит утверждение по центру экрана. Участнику необходимо нажать на один из трех вариантов ответа: «совсем не подходит», «бывает, но изредка», «часто бывает».

#### **Подсчет результатов**

- состояние часто присуще -2 балла,
  - бывает, но изредка - 1 балл
  - совсем не бывает – 0 баллов
1. 0-7 баллов – тревожность отсутствует;
  2. 8-14 баллов – тревожность средняя, допустимого уровня;
  3. 15-20 баллов – высокая тревожность.

### **Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ) (русскоязычная версия Н. Водопьянова, Е. Старченкова)**

Методика, основанная на опроснике национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Инструкция: цель данного исследования состоит в том, чтобы определить, какие переживания возникают у специалистов педагогической профессии. Вам предлагается 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, чувствуете ли вы себя таким образом на вашей работе. Если у вас никогда не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 – «никогда». Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали, позиция 6 – «ежедневно».

|   |                                                        |               |
|---|--------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | Я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой)          | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 2 | К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон | 0 1 2 3 4 5 6 |

|    |                                                                                                                                                  |               |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 3  | Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен(на) идти на работу                                                                       | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 4  | Я хорошо понимаю каждого моего ученика (студента) и нахожу к каждому свой подход                                                                 | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 5  | Я общаюсь с моими учениками чисто формально, без лишних эмоций, и стремлюсь свести общение с ними до минимума                                    | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 6  | Во время и после занятий я чувствую себя в приподнятом настроении и эмоционально воодушевленно                                                   | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 7  | Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях с моими учениками                                                                     | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 8  | Я чувствую угнетенность и апатию                                                                                                                 | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 9  | Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих учеников и коллег                                                                          | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 10 | В последнее время я стал(а) более отстраненным(ной) и жестким(ой) по отношению к тем, с кем работаю                                              | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 11 | Как правило, ученики, их родители и администрация школы слишком много требуют от меня или манипулируют мною. Они преследуют только свои интересы | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 12 | У меня много профессиональных планов на будущее, и я верю в их осуществление                                                                     | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 13 | Я испытываю эмоциональный спад на работе                                                                                                         | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 14 | Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим, что радовало меня раньше                                                                      | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 15 | Я не могу быть участливой ко всем ученикам (студентам), особенно недисциплинированным и не желающим учиться                                      | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 16 | Мне хочется уединиться от всех и отдохнуть от работы                                                                                             | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 17 | Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества при общении с моими учениками (студентами) и коллегами                        | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 18 | Я легко общаюсь с учениками (студентами) и их родителями независимо от их социального положения и поведения                                      | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 19 | Я многое успеваю сделать на работе и дома                                                                                                        | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 20 | Я чувствую себя на пределе возможностей                                                                                                          | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 21 | Я многого смогу еще достичь в своей жизни                                                                                                        | 0 1 2 3 4 5 6 |
| 22 | Бывает, что коллеги, ученики (студенты) и их родители перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей                                    | 0 1 2 3 4 5 6 |

Стимуляция – 22 утверждения (таблица 5).

**Процедура.** Стимулы предъявляются последовательно друг за другом в заданном порядке. Участнику необходимо нажать на один из семи вариантов ответа: «Никогда», «Очень редко», «Редко», «Иногда», «Часто», «Очень часто», «Ежедневно».

#### Подсчет результатов

| Субшкала                                                       | Номер утверждения              | Максимальная сумма баллов |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Эмоциональное истощение                                        | 1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20 | 54                        |
| Деперсонализация                                               | 5, 10, 11, 15, 22              | 30                        |
| Профессиональная успешность (редукция персональных достижений) | 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21    | 48                        |

#### Анкета оценки психологической атмосферы в коллективе

Анкета «Оценка психологической атмосферы в коллективе» приводится по А.Ф. Фидлеру (адаптация Ю.Л. Ханина) и предназначена для выявления уровня психологического комфорта в педагогическом или ученическом коллективах.

В таблице приведены противоположные по смыслу пары понятий, с помощью которых может быть описана атмосфера в любой группе или коллективе. Участникам анкетирования необходимо

поставить знак «плюс» ближе к тому понятию из пары, с которым психологический климат в группе имеет у них более стойкие ассоциации. Чем ближе к правому или левому слову знак «плюс», тем более выражен признак в группе или коллективе.

#### Оценка психологической атмосферы в коллективе

| Показатель         | Выраженность (в баллах) |   |   |   |   |   |   |   | Показатель           |
|--------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------------------|
|                    | 1                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                      |
| Теплота            |                         |   |   |   |   |   |   |   | Холодность           |
| Дружелюбие         |                         |   |   |   |   |   |   |   | Враждебность         |
| Согласие           |                         |   |   |   |   |   |   |   | Несогласие           |
| Удовлетворенность  |                         |   |   |   |   |   |   |   | Неудовлетворенность  |
| Продуктивность     |                         |   |   |   |   |   |   |   | Непродуктивность     |
| Сотрудничество     |                         |   |   |   |   |   |   |   | Несогласованность    |
| Взаимная поддержка |                         |   |   |   |   |   |   |   | Недоброжелательность |
| Увлеченность       |                         |   |   |   |   |   |   |   | Равнодушие           |
| Занимательность    |                         |   |   |   |   |   |   |   | Скука                |
| Успешность         |                         |   |   |   |   |   |   |   | Безуспешность        |

#### Дневник наставника и наставляемого

Для оперативного отслеживания прогресса, сбора обратной связи и организации работы куратор может предложить наставнику и наставляемому вести онлайн-дневник. Дневники может читать только куратор. Наставник не читает дневник наставляемого. Запись может иметь простую структуру:

1. Дата встречи
2. Шкала моего эмоционального и профессионального состояния от 1 до 10, где 10 – позитивно и мотивированно, а 1 – негативно и бесполезно.
3. Что вы делали на встрече?
4. Что делал наставляемый, как реагировал на тему?
5. Что получилось хорошо?
6. Что стоит изменить в коммуникации в следующий раз?
7. Что запланировано на следующую встречу

### **Составляющие итоговой оценки эффективности:**

- Результаты рассмотрения отчета о выполнении плана мероприятий по наставничеству
- Результаты тестирования лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, на предмет выявления уровня его профессиональных компетенций
- Результаты анкетирования указанного лица по вопросам, характеризующим работу наставника
- Результаты оценки подготовленных подопечным служебных документов
- Публичная похвала, награждение грамотами, благодарственными письмами
- Направление на курсы повышения квалификации
- Благодарность в приказе
- Привлечение педагога к работе в творческой группе
- Направление на семинары и конференции
- Фото на стенд «Лучший в профессии»
- Выдвижение на конкурсы
- Помощь в обобщении опыта и подготовке собственных пособий или публикаций в печати
- Материальное стимулирование

При создании условий необходимого финансирования куратора образовательных программ наставничества **могут быть использованы ресурсы** образовательных организаций региона, ресурсы партнеров программы, предприятий-участников программы, региональных НКО, коммерческих организаций, осуществляющих реализацию программ КСО и индивидуальных предпринимателей-филантропов

Реализация программы наставничества в образовательных организациях включает **семь основных этапов:**

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

способствующих для получения ожидаемых результатов наставничества «учитель-учитель» является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления учителя; сформировать школьное сообщество (как часть учительского).

Учителя-наставляемые получают необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации.

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

#### Механизмы реализации программы наставничества

- нормативно-правовое оформление
- обеспечение ресурсами (материально-техническая база, финансовое стимулирование, кадровое обеспечение);
- планирование реализации программы и управление;
- психолого-педагогическое сопровождение
- организация системы наставничества с учетом субъектов наставничества.
- выбранных форм;

#### Компоненты системы наставничества

| <u>Ценностно-смысловой</u>                                                                                                                                 | <u>Содержательный</u>                                                                                                | <u>Технологический</u>                                                                                                                        | <u>Оценочно-диагностический</u>                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Наставничество –</b><br>взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать живой опыт и полнее раскрывать потенциал | <b>Работа</b><br>- с социумом;<br>- наставниками;<br>- наставляемыми;<br>- родителями;<br>- коллективом организации. | <b>Технологии</b><br>- интерактивные технологии;<br>- тренинговые технологии;<br>- проектные технологии;<br>- консультации, беседы, тренинги, | <b>Мониторинг и оценка параметров программы:</b><br>- организационного (эффективность системной планируемой деятельности);<br>- научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами);<br>- личностных (мотивация, |

|                                                                                                                                        |                                                                |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| каждого человека.<br><b>Объект</b><br>наставничества –<br>процесс передачи<br>опыта. <b>Субъекты:</b><br>наставники и<br>наставляемые. | семинары-<br>практикумы;<br>-<br>информационные<br>технологии. | включенность в наставнические<br>отношения и др.) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

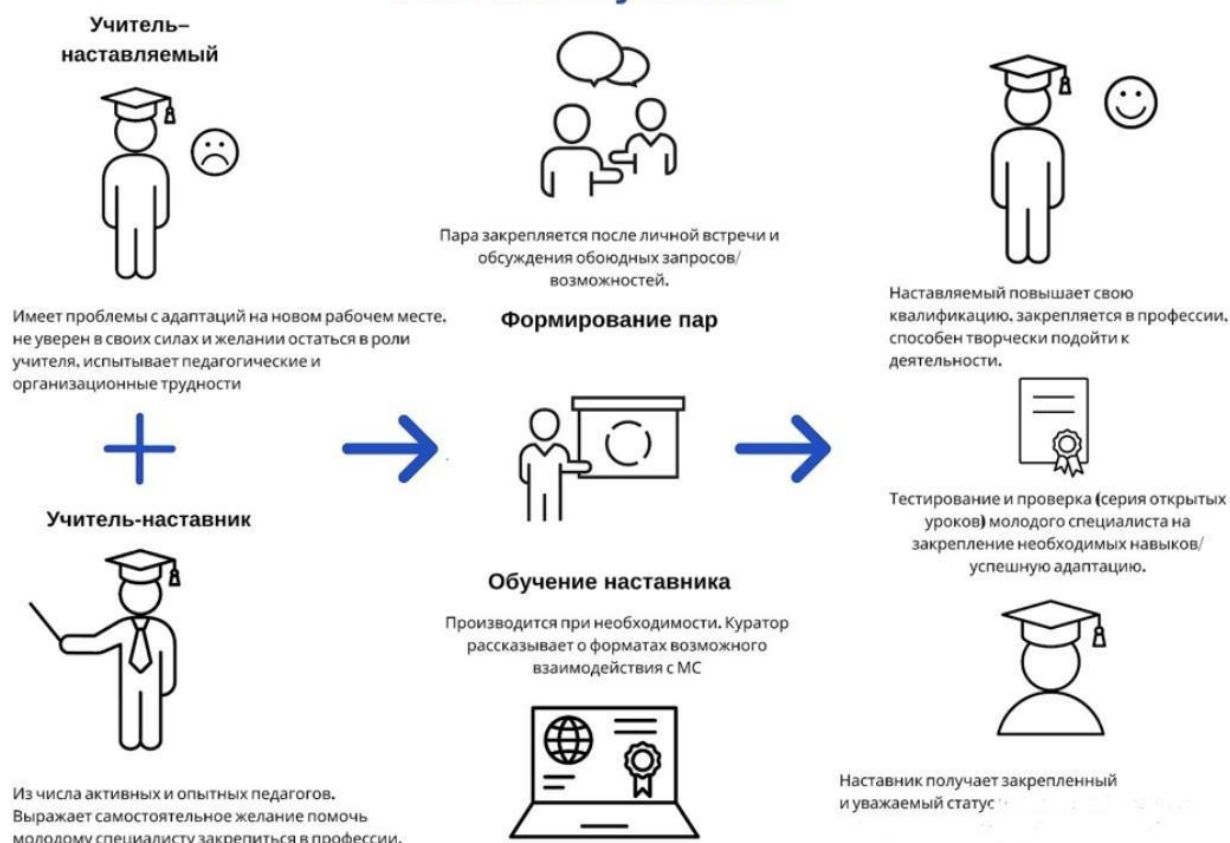
**Цели и задачи формы.** Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать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

Среди основных задач взаимодействия наставника с наставляемым:  
способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего учителя на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления учителя; сформировать школьное сообщество (как часть учительского).

#### **Среди оцениваемых результатов**

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации;
- качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;
- сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;
- рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

## Учитель – учитель



### Область применения

Форма наставничества «учитель – учитель» может быть использована как часть реализации на местах (в школах, СПО и организациях дополнительного образования) профессиональной подготовки или переподготовки, как элемент повышения квалификации.

Отдельной возможностью реализации с последующим фактическим закреплением является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательном учреждении: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

- 1) Оказание помощи молодому специалисту в освоении профессии и скорейшем овладении в полном объеме трудовыми обязанностями за счет ознакомления с существующими в организации методами и приемами труда, передачи наставниками личного опыта, принципов корпоративной культуры и профессиональной этики;
- 2) - Адаптация молодых и вновь принятых специалистов к условиям осуществления трудовой деятельности;
- 3) - Создание условий для становления квалифицированного и компетентного в своей профессиональной области работника;

- 4) - Снижение процента текучести кадров и мотивация к установлению длительных трудовых отношений с работодателем;
- 5) - Сопровождение педагогов в ситуациях кризиса профессионального роста и профессионального выгорания;
- 6) - Оказание моральной и психологической поддержки специалистам в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении трудовых обязанностей.
- 7) ускорить процесс профессионального становления учителя.