

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира»

Рассмотрено на заседании научно-методического совета

протокол № от 31.08.2020 г.



Утверждаю
Директор МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира»
Л.А. Вагайцева
Приказ № «88» от 25.09.2020 г.

Программа наставничества
МБОУ
«Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира»

Введение

Программа наставничества является универсальной моделью построения отношений внутри МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», осуществляющей образовательную деятельность, как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей.

В основе программы наставничества лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку. Взаимодействие осуществляется через неформальное общение и эмоциональную связь участников. Все эти факторы способствуют ускорению процесса передачи социального опыта, быстрому развитию новых компетенций, органичному становлению полноценной личности.

Программа наставничества направлена на решение проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе:

- 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.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- формирование предпринимательского потенциала наставляемого (проактивное мышление, практикоориентированность, способность решать нестандартные задачи и др.), в том числе через участие в проектных конкурсах; ● адаптация педагога в новом педагогическом коллективе;

- плавный «вход» молодого педагога и специалиста в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

Миссия программы наставничества.

Программа наставничества позволит сформировать внутри МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», а также вне ее при участии молодых специалистов, представителей предприятий и организаций, сообщество педагогов, обучающихся и родителей – как *новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого*. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества. Для сообщества образовательной организации программа наставничества представляет собой полноценный канал обогащения опытом. Реализация программы наставничества – необходимый шаг на пути к тому, чтобы МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира» превращалась в центр социума, становилась центром жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль – и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды.

Прежде всего, МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира» обращает внимание на успешно самореализовавшихся в определенных сферах (от карьеры до творчества) выпускников: именно они становятся главными наставниками для обучающихся.

В МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», ставшей центром социума, можно увидеть следующие результаты:

- растет вовлеченность молодых специалистов в жизнь своей школы;
- растет интерес к педагогической деятельности, осознание ее практической значимости, связи с реальной жизнью. Вследствие этого снижается уровень стресса, апатии педагогов;
- у педагогического коллектива развиваются гибкие навыки;
- формируется традиция наставничества.

Программа наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), что критически важно в современном мире. Высокая скорость обусловлена тремя факторами: 1) непосредственная передача

живого опыта от человека к человеку; 2) доверительные отношения; 3) взаимообогащающие отношения, выгодные всем участникам наставничества.

Оценка эффективности программы.

Оценка эффективности программы наставничества предполагает наличие единой стандартной процедуры, учитывающей критерии эффективности программы.

Критериями эффективности могут быть:

а) организационные характеристики – выполнение условий организации программы наставничества (наличие концепции, программы реализации, документов), развитие научной и методической базы, обеспеченность кадрами, процедура мониторинга и оценки результатов);

б) психологические характеристики – мотивированность наставников и наставляемых, их включенность в программу наставничества, удовлетворенность участников программой, умение поддерживать отношения до их логического завершения и др.;

в) педагогические характеристики – изменения результатов наставляемых (а также наставников) по заранее выбранным показателям (повышение мотивации к учебе, преодоление трудностей в адаптации на рабочем месте / в новом коллективе, профессиональное самоопределение и др.).

Ожидаемые результаты внедрения программы наставничества

Планируемые результаты внедрения программы наставничества:

улучшение психологического климата в образовательной организации как среди обучающихся, так и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием долгосрочных и психологически комфортных коммуникаций на основе партнерства;

практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий развития профессиональных компетенций;

измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций;

привлечение дополнительных ресурсов и сторонних инвестиций в развитие инновационных образовательных программ МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», благодаря формированию устойчивых связей между образовательной организацией и бизнесом, потенциальному формированию *эндаумента* и сообщества благодарных выпускников.

Реализация программы наставничества направлена на проблемы адаптации в (новом) учебном коллективе молодых специалистов: психологические, организационные и социальные.

2. Дорожная карта реализация программы наставничества в МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира»

Таблица 1.

Мероприятие	Сроки	Ответственные
Информирование педагогического сообщества образовательной организации о реализации программы наставничества	04.09. 2020	Директор школы
Информирование родительского сообщества о планируемой реализации программы наставничества	25.09. 2020	
Встреча с сообществом выпускников (педагогов) с целью информирования о реализации программы наставничества	03.09. 2020	
Встреча с молодыми специалистами школы с информированием о реализуемой программе наставничества	31.09.2020	
Проведение анкетирования среди педагогов, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных от участников программы	Сентябрь 2020	
Сбор дополнительной информации о запросах наставляемых (молодые специалисты) от третьих лиц: классный руководитель, психолог, соцработник, родители. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных участников	Октябрь 2020	
Анализ полученных от наставляемых и третьих лиц данных. Формирование базы наставляемых	Октябрь 2020	
Выбор форм наставничества, реализуемых в рамках текущей программы наставничества	Сентябрь 2020	
Оценка участников-наставляемых по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и	Декабрь 2020	

мониторинга влияния программ на всех молодых специалистов		
Проведение анкетирования среди потенциальных наставников, желающих принять участие в программе наставничества. Сбор согласий на сбор и обработку персональных данных	Сентябрь 2020	
Анализ заполненных анкет потенциальных наставников и сопоставление данных с анкетами наставляемых. Формирование базы наставников	Октябрь 2020	
Оценка участников-наставников по заданным параметрам, необходимым для будущего сравнения и мониторинга влияния программ на всех участников	Декабрь 2020	
Проведение собеседования с наставниками (в некоторых случаях с привлечением психолога)	Сентябрь 2020	
Поиск экспертов и материалов для проведения обучения наставников	Январь 2021	
Обучение наставников	По плану системы повышения квалификации	
Организация групповой встречи наставников и наставляемых	Сентябрь 2020	
Проведение анкетирования на предмет предпочитаемого наставника/наставляемого после завершения групповой встречи	Сентябрь 2020	
Анализ анкет групповой встречи и соединение наставников и наставляемых в пары	Сентябрь 2020	
Информирование участников о сложившихся парах/группах. Закрепление пар/групп распоряжением руководителя образовательной организации	01.10.2020	
Проведение первой, организационной, встречи наставника и наставляемого	01.10.2020	
Проведение второй, пробной рабочей, встречи наставника и наставляемого	30.10.2020	
Проведение встречи-планирования рабочего процесса в рамках программы наставничества с наставником и наставляемым	02.10.2020	
Регулярные встречи наставника и наставляемого	1 раз в месяц (четвертая пятница месяца)	
Сроки сбора обратной связи от участников программы наставничества	Май 2021	
Проведение заключительной встречи наставника и наставляемого	Июню 2021	
Проведение групповой заключительной встречи всех пар и групп наставников и наставляемых	Июнь 2020	
Анкетирование участников. Проведение мониторинга личной удовлетворенности участием в программе	Апрель 2021	

наставничества		
Приглашение на торжественное мероприятие всех участников программы наставничества, их родных, представителей организаций партнеров, представителей администрации муниципалитета, представителей иных образовательных организаций и некоммерческих организаций		
Проведение торжественного мероприятия для подведения итогов программы наставничества и награждения лучших наставников	Июнь 2021	
Проведение мониторинга качества реализации программы наставничества	Июнь 2021	
Оценка участников по заданным параметрам, проведение второго, заключающего этапа мониторинга влияния программ на всех участников Оформление итогов и процессов совместной работы в рамках программы наставничества в кейсы	Май 2021	
Публикация результатов программы наставничества, лучших наставников, кейсов на сайтах образовательной организации и организаций-партнеров	Май-июнь 2021	
Внесение данных об итогах реализации программы наставничества в базу наставников и базу наставляемых	Май 2021	

3. Формы наставничества

Реализация программы наставничества в рамках школы предусматривает – независимо от форм наставничества – две основные роли. **Наставляемый** – участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. **Наставник** – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного, личностного и профессионального результатов, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и **самосовершенствования наставляемого.**

Наставниками могут быть педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, некоммерческих организаций и иных организаций любых форм

собственности, изъявивших готовность принять участие в реализации программы наставничества.

Наставляемым может стать любой молодой специалист и педагог на условиях свободного вхождения в выбранную программу.

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

В условиях реализации программы наставничества определена форма наставничества - «учитель – учитель».

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

Цели и задачи.

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 школы, 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 педагога 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 педагога;
- сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

4. Ожидаемые результаты.

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь школы, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в образовательной организации. Педагоги-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 и профессии.

Оцениваемые результаты:

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

5. Портрет участников.

Наставник. Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор методических рекомендаций, пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник педагогического и/или школьного сообществ. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.

Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников. **Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и решением конкретных психолого-педагогических и 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. Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости. Учитывая опыт МБОУ «СОШ № 25 г. Салаира», основными вариантами являются: взаимодействие «опытный педагог – молодой специалист», классический вариант поддержки для приобретения молодым специалистом необходимых профессиональных навыков (организационных, коммуникационных) и закрепления на месте работы; взаимодействие «лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы», конкретная психоэмоциональная поддержка (проблемы: «не могу найти общий язык с учениками», «испытываю стресс во время уроков»), сочетаемая с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив; взаимодействие «педагог-новатор – консервативный педагог», в рамках которого, возможно, более молодой педагог помогает опытному представителю «старой школы» овладеть современными программами, цифровыми навыками и технологиями; взаимодействие «опытный предметник – неопытный предметник», в рамках которого опытный педагог оказывает методическую поддержку по конкретному предмету (поиск пособий, составление рабочих программ и тематических планов и т. д.).

Отдельной возможностью реализации программы наставничества является создание широких педагогических проектов для реализации в МБОУ «СОШ №

25 г. Салаира»: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

6. Механизмы мотивации и поощрения наставников

6.1. В целях популяризации роли наставника можно рекомендовать следующие меры:

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

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

6.2. Возможные нематериальные (моральные) формы поощрений наставников. Поощрение наставников по результатам участия в ежегодном конкурсе (премии) на лучшего наставника школы, муниципалитета (региона).

Также могут применяться в целях поощрения: благодарственные письма; размещение фотографий лучших наставников на Доске почета МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира»; предоставление наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития организации; рекомендации при трудоустройстве; образовательное стимулирование (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода); нематериальное поощрение на рабочем месте: получение дополнительных дней к отпуску; расширенная медицинская страховка; иные льготы и преимущества, предусмотренные в организации, в которой работает наставник.

6.3. В МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира»

также могут быть предусмотрены различные виды материальных поощрений наставников, в том числе надбавка к заработной плате. В данном случае соответствующие изменения вносятся во внутренние документы организации, регламентирующие порядок оплаты труда и материального поощрения работников.

6.4. Система нематериальной мотивации наставника (игровая иерархия)

Переход по уровням иерархии наставника может происходить при получении представленных достижений, а также накоплении определенного количества баллов. Баллы начисляются за выполнение заданий, прохождение определенных этапов наставнических взаимоотношений, участие в акциях (мероприятиях).

Процесс начисления баллов должны следовать логике иерархии достижений:

- посещение мероприятия по развитию программы наставничества в организации – 2 балла;
- посещение мероприятия по развитию программы наставничества вне организации – 3 балла;
- посещение региональных мероприятий – 5 баллов;
- посещение федеральных мероприятий – 20 баллов;
- проведение трех успешных встреч с наставляемым – 5 баллов;
- получение развернутого положительного отзыва от наставляемого – 2 балла;
- регулярное ведение дневника наставника – 7 баллов;
- создание наставляемым собственного проекта или продукта под руководством наставника – 15 баллов;
- публикация кейса на сайте или в социальных сетях образовательной организации или организации-партнера – 7 баллов;

- публикация в муниципальном или региональном СМИ – 10 баллов;
- проведение наставником консультации для других наставников (в том числе с использованием системы электронного и дистанционного образования) – 8 баллов;
- проведение наставником полноценного тренинга для других наставников – 12 баллов.

В конце каждого цикла программы наставничества составляются рейтинги на основе накопленных наставником и наставляемыми баллов. Подобные рейтинги позволяют определить «победителей», которые получают дополнительные поощрения на финальном мероприятии. Если наставник решает принять участие в новом цикле программы, его баллы, достижения и полученный уровень не сторают, а закрепляются за наставником.

Руководитель школы имеет право устанавливать индивидуальные правила перехода по трем уровням иерархии (примерное название – Начальный, Золотой, Платиновый), но сохраняющие нижеуказанную логику ценности достижений.

Уровень 1. Начальный уровень («Молодой наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершена одна программа наставничества;
- процент посещаемости встреч – 70%;
- процент положительных отзывов от наставляемого – 70%;
- посещено два внешних мероприятия (выставка, лекция, концерт, вебинар, урок, фильм и т. д.);
- получено 15 дополнительных баллов.

Уровень 2. Золотой уровень («Продвинутый наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены три программы наставничества;
- процент посещаемости встреч – 80%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 85%;
- посещено пять внешних мероприятий;
- успешно представлены два проекта с наставляемыми;
- один из наставляемых стал наставником в личном цикле программы;
- создан и размещен на сайте организации один успешный кейс;
- получено 40 дополнительных баллов.

Уровень 3. Платиновый уровень («Мастер-наставник»).

Необходимые достижения для получения уровня:

- завершены восемь программ наставничества;
- процент посещаемости встреч – 90%;
- процент положительных отзывов от наставляемых – 90%;
- посещено десять внешних мероприятий;
- успешно представлены пять проектов с наставляемыми;
- трое наставляемых стали наставниками в личном цикле программы;
- созданы и опубликованы на сайте организации три успешных кейса;
- проведены две консультации или тренинга для будущих наставников;
- посещено одно федеральное мероприятие для наставников;
- получено 100 дополнительных баллов.

7. Реализация программы наставничества в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира».

Этапы реализации программы наставничества:

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

Реализация программы наставничества в МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Салаира» производится последовательно по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов. **Внешний контур** образуют сотрудники средств массовой информации, участники бизнес-сообщества (малый бизнес, профессиональные ассоциации), в том числе работодатели, представители образовательных организаций, профессиональных ассоциаций педагогов и другие субъекты и организации, которые заинтересованы в реализации программ наставничества. *Работа с внешней средой* – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы наставничества:

- информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);

- взаимодействие с потенциальными наставниками и партнерами на профильных мероприятиях (конференции, фестивали, встречи выпускников, форумы);
- привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, проведения отбора и обучения наставников, оценки результатов наставничества (например, взаимодействие с представителями некоммерческих организаций, социальных служб, ассоциаций педагогов).

Ответственность за работу с внешней средой несет руководитель школы. *Внутренний контур* представляют руководитель и администрация образовательной организации, обучающиеся и их родители, молодые специалисты, педагоги, педагоги-психологи, методисты. Работа с внутренней средой – это деятельность, направленная на поддержание программы наставничества внутри организации:

- взаимодействие с администрацией и педагогическим коллективом и для выбора куратора программы наставничества, формирования команды, ответственной за реализацию программы, пополнение базы наставников;
- взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для оценки ее результатов и эффективности, представления результатов на итоговом мероприятии, тиражирования успешных практик.

Ответственность за реализацию программы наставничества внутри образовательной организации берет на себя куратор программы.

Содержание каждого этапа, представленное в виде направлений работы с внутренним и внешним контурами представлена таблице 2.

Таблица 2.

«Целевая модель этапов реализации программы наставничества в МБОУ «СОШ № 25 г. Салаир»»

№ п.п.	ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ
1	Подготовка условий для запуска программы наставничества	Обеспечить нормативно-правовое оформление программы наставничества; информировать коллектив и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы	Определить заинтересованные в наставничестве аудитории в зависимости от

		<p>обучающихся, педагогов, молодых специалистов; сформировать команду и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; определить задачи, формы наставничества, ожидаемые результаты; сформировать дорожную карту внедрения целевой модели наставничества, определить необходимые для реализации ресурсы – внутренние и внешние</p>	<p>выбранной формы наставничества; информировать аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия</p>
2	Формирование базы наставляемых	<p>Информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; организовать сбор данных о наставляемых по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов наставляемых к программе; включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых</p>	
3	Формирование базы наставников	<p>Информировать коллектив, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых специалистов о запуске; собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся</p>	<p>Взаимодействовать с целевыми аудиториями на профильных мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; мотивировать наставников</p>
4	Отбор и обучение наставников	<p>Разработать критерии отбора наставников под собранные запросы; организовать отбор и обучение наставников</p>	<p>Привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; найти ресурсы для организации обучения (через некоммерческие организации,</p>

			предприятия, гранты, конкурсы)
5	Формирование наставнических пар или групп	Разработать инструменты и организовать встречи для формирования пар или групп; обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника	Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар или групп
6	Организация работы наставнических пар или групп	Выбрать форматы взаимодействия для каждой пары или группы; проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды; при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и); организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; разработать систему поощрений наставников	Промежуточные результаты программы транслировать партнерам программы и медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы
7	Завершение наставничества	Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; реализовать систему поощрений наставников; организовать праздничное событие для представления результатов наставничества, чествования лучших наставников и популяризации лучших кейсов; сформировать долгосрочную базу наставников, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли	Привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; пригласить представителей бизнессообщества, образовательных организаций, НКО, исполнительно-распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие; популяризировать

			лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров
--	--	--	---

В таблице 3 «Целевая модель программы наставничества в образовательной организации» представлены основные компоненты программы наставничества.

Таблица 3.

Целевая модель программы наставничества в образовательных организациях

Нормативно-правовое обоснование			
Запуск программ наставничества обоснован реализацией национального проекта «Образование», в рамках которого к 2024 г. не менее 70 % обучающихся и педагогических работников общеобразовательных организаций должны быть вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества			
Концептуальное обоснование			
Наставничество – универсальная технология передачи опыта и знаний, формирования навыков и компетенций. Скорость и продуктивность усвоения новых знаний и умений, которую обеспечивает наставничество, делают его неотъемлемой частью современной системы образования. Наставничество становится перспективной технологией для достижения целей, которые национальный проект «Образование» ставит перед образовательными организациями: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации			
Механизмы реализации программы наставничества			
– нормативно-правовое оформление программы в организации; – планирование реализации программы и управление; – организация системы наставничества с учетом выбранных форм		– обеспечение ресурсами (материально-техническая база, кадровое обеспечение); – психолого-педагогическое сопровождение субъектов наставничества	
Компоненты системы наставничества			
Ценностно-смысловой	Содержательный	Технологический	Оценочно-диагностический
Наставничество – взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее	Работа –с внешней средой; – наставниками; – наставляемыми; – родителями;	– интерактивные технологии; – тренинговые технологии; – проектные	Мониторинг и оценка параметров программы: – организационного (эффективность

<p>передавать опыт и раскрывать потенциал каждого человека. Объект наставничества – процесс передачи опыта. Субъекты: наставники и наставляемые</p>	<p>– коллективом организации</p>	<p>технологии; – консультации, беседы, тренинги, семинары практикумы; – информационные технологии</p>	<p>системной планируемой деятельности); – научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); – личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)</p>
<p>Ожидаемые результаты реализации программ наставничества: Повышение эффективности системы образования через:</p>			
<p>– измеримое улучшение показателей конкретной образовательной организации: образовательных, спортивных, культурных; – развитие личности наставляемого, раскрытие его потенциала; – рост числа обучающихся, способных самостоятельно строить индивидуальные образовательные / карьерные траектории;</p>		<p>– улучшение психологического климата в образовательной организации, – создание сообщества, готового оказывать ей поддержку; – создание психологически комфортной и плодотворной среды развития педагогов; – привлечение дополнительных ресурсов и инвестиций в развитие инновационных образовательных и социальных программ региона.</p>	

Характеристика этапов реализации программы наставничества

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества.

Цель: создание благоприятных условий для запуска программы наставничества.

Задачи:

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

Результатом этапа является дорожная карта внедрения программы наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые

ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т. д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

Этап 2. Формирование базы наставляемых.

Цель: выявление конкретных проблем молодых специалистов школы, которые можно решить с помощью наставничества.

Задачи:

- организация взаимодействия молодых педагогов с коллективом школы и обучающимися.
- проведение мотивационных бесед с наставляемыми.
- привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т. д.).
- Организация мониторинга, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. *Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.*

Этап 3. Формирование базы наставников.

Главная задача этапа – поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников.

База наставников из числа активных педагогов: включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду. Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных. Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе

наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) школы. Примерная форма базы данных наставников представлена в Приложении 1.

Этап 4. Отбор и обучение наставников.

Основные задачи данного этапа – выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Для отбора наставников необходимо: разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых; выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников; провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности; сформировать базу отобранных наставников.

Документы для отбора. Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого. Вторым этапом отбора выступает собеседование и составление анкеты. Обязательно должны запрашиваться: личная информация (в том числе образование, опыт работы, достижения); личные качества (в том числе сильные и слабые стороны, хобби, увлечения); ожидания от участия в программе наставничества; мотивация на участие в программе наставничества; психологическая готовность к роли наставника.

Основные принципы наставника, способствующие организации эффективного сотрудничества и реализации всех задач программы наставничества, могут быть выражены следующим набором категорий.

1. Принятие (неосуждение наставляемого).
2. Умение слушать и слышать.
3. Умение задавать вопросы.
4. Равенство (отношение к наставляемому как к равному).
5. Честность и открытость.
6. Надежность и ответственность.

7. Последовательность.

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

Программа обучения наставников.

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. Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с группой (при форме группового наставничества) и др. Эффективный способ для этого – ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения;

- помощь наставляемым в развитии жизненных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование. С помощью этих навыков наставляемый может получить личную и экономическую независимость, научиться отстаивать свои права и возможности, оберегать личные границы;

- повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие-наставляемых;

- 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. Первичное обучение наставников ведется по схеме из трех частей.

1. Самоанализ и навыки самопрезентации

2. Обучение эффективным коммуникациям.
3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

Часть 1. Самоанализ и навыки самопрезентации

Для организации эффективной работы с наставляемым необходимо составить четкое представление о собственном опыте, ресурсах и возможностях их передачи. Для этого необходимо составить резюме.

Задача 1. Опыт личностный, профессиональный, жизненный.

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

Задача 2. Мои сильные и слабые стороны.

Куратор предлагает наставнику заполнить таблицы «Мои сильные стороны» 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?

Задача 3. Мои достижения

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

Задача 4. Мои недостатки.

Работа над собой, которая является основным предполагаемым процессом взаимодействия во время участия в программе

наставничества, невозможна без оценки собственных недостатков и умения превратить их в достоинства. На этапе подготовки куратор предлагает наставнику заполнить таблицу ниже (минимум 5 пунктов), а также обязательно предлагает в дальнейшем проводить подобную работу с наставляемым.

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

Задача 5. Моя мотивация

Мотивация быть наставником – один из ключевых вопросов отборочного и подготовительного этапов.

Вопросы:

«Чему я могу научиться в работе молодым специалистом?»

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 педагогом.
5. Хочу развить свое мышление, общаясь с молодым педагогом.

Задача 6. Мои умения.

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

Заполнить таблицу.

Сфера умений	Что я знаю из этой сферы?	Что я умею делать?
Отношения		
Карьера		

Финансы		
Саморазвитие		
Увлечения, развлечения		

Задача 7. Закрепление.

Все предыдущие этапы, разобранные куратором с наставником (группой наставников), должны быть финализированы через рефлексию. Каждый наставник получает пустой лист бумаги, на котором должен по возможности креативно, но понятно и осознанно записать, чем он может быть полезен наставляемому.

Примеры:

1. Научу договариваться.

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

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 молодому специалисту, что нельзя жертвовать здоровьем и семьей, отдавая все работе. Будем с ним учиться ставить цели, определять, сколько на них нужно времени, секреты тайм-менеджмента расскажу на примерах.

Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

10.1.

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

Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

1) оценка качества процесса реализации программы наставничества;

2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

Этап 1. Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества

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

Цели и задачи.

Мониторинг процесса реализации программ наставничества направлен на две ключевые цели: 1) оценка качества реализуемой программы наставничества; 2) оценка эффективности и полезности программы как инструмента повышения социального и профессионального благополучия внутри образовательной организации и сотрудничающих с ней организаций или индивидов.

Среди задач, решаемых с помощью мониторинга, можно выделить сбор и анализ обратной связи от участников и кураторов (метод анкетирования); обоснование требований к процессу реализации программы наставничества, к личности наставника; контроль хода программы наставничества; описание особенностей взаимодействия наставника и наставляемого (группы наставляемых); определение условий эффективной программы наставничества; контроль показателей социального и профессионального благополучия; анализ динамики качественных и количественных изменений отслеживаемых показателей. По результатам опроса в рамках первого этапа мониторинга будет предоставлен SWOT-анализ (таблица 3) реализуемой программы наставничества.

Таблица 4.

Факторы SWOT

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

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты (анкеты представлены в Приложении 3). Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. Анкета учитывает особенности требований наставничества.

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 наставничества.

Среди оцениваемых параметров:

- сильные и слабые стороны программы наставничества;
- возможности программы наставничества и угрозы ее реализации;
- процент реализации образовательных и культурных проектов на базе образовательного учреждения и совместно с представителем организаций (предприятий) наставника;
- процент молодых специалистов, прошедших профессиональные и компетентностные тесты;
- количество молодых специалистов, планирующих стать наставниками в будущем;
- количество собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста, выступавшего в роли наставляемого.

Этап 2. Мониторинг и оценка влияния программ на всех участников

Второй этап мониторинга позволяет оценить:

- мотивационно-личностный и профессиональный рост участников программы наставничества;

- развитие метапредметных навыков и уровня вовлеченности обучающихся в образовательный процесс;
- динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт участников.

Основываясь на результатах данного этапа, можно выдвинуть предположение о наличии положительной динамики влияния программ наставничества на повышение активности и заинтересованности участников в образовательной и профессиональной деятельности, о снижении уровня тревожности в коллективе, а также о наиболее рациональной и эффективной стратегии дальнейшего формирования пар «наставник – наставляемый». Процесс мониторинга влияния программ на всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется до входа в программу наставничества, а второй – по итогам прохождения программы (Приложение 4). Соответственно, все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Цели и задачи.

Мониторинг влияния программ наставничества на всех участников направлен на три ключевые цели.

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы.
2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса (оценка качества изменений в педагогической деятельности).
3. Анализ и необходимая корректировка сформированных стратегий образования пар «наставник – наставляемый».

Среди задач, решаемых на данном этапе мониторинга, можно выделить:

- научное и практическое обоснование требований к процессу организации программы наставничества, к личности наставника;
- экспериментальное подтверждение необходимости выдвижения описанных в целевой модели требований к личности наставника;
- определение условий эффективной программы наставничества;
- анализ эффективности предложенных стратегий образования пар и внесение корректировок во все этапы реализации программы в соответствии с результатами;

- сравнение характеристик образовательного процесса на «входе» и «выходе» реализуемой программы;
- сравнение изучаемых личностных характеристик (вовлеченность, активность, самооценка, тревожность и др.) участников программы наставничества на «входе» и «выходе» реализуемой программы.

Ожидаемые результаты.

Результатом данного этапа мониторинга являются оценка и динамика:

- развития гибких навыков участников программы;
- уровня мотивированности и осознанности участников в вопросах саморазвития и профессионального образования;
- качества изменений в педагогической деятельности;
- степени включенности молодых специалистов 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». Оценка степени включенности участников программы в ее этапы, уровень личной удовлетворенности программой и динамики развития различных навыков, а также оценку качества изменений в педагогической деятельности проводятся с помощью материалов, представленных в Приложении 5.

Среди оцениваемых параметров:

- уровень сформированности гибких навыков;
- уровень профессионального выгорания (для педагогов);
- удовлетворенность профессией (для педагогов);
- психологический климат в педагогическом коллективе (для педагогов).

1. Ценности наставничества

1.1. 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 также долгосрочную перспективу и будущее.
5. Наставник предлагает помощь в достижении целей и желаний наставляемого и указывает на риски и противоречия.
6. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого индивидуального видения.
7. Наставник помогает наставляемому развить прикладные навыки, умения и компетенции.
8. Наставник по возможности оказывает наставляемому личностную и психологическую поддержку, мотивирует и ободряет его.
9. Наставник по согласованию с куратором может проводить дополнительные (в том числе выездные) мероприятия, направленные как на достижение цели наставнической программы, так и на укрепление взаимоотношений с наставляемым.
10. Наставник соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый.
11. Наставник может быть инициатором завершения программы, но перед этим обязан приложить все усилия по сохранению доброкачественных наставнических отношений.

1.2. 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 наставляемым и его/ее семьей. Суть наставничества заключается в создании и поддержании устойчивых человеческих взаимоотношений, в которых наставляемый чувствует, что к нему относятся как к личности и что он имеет значение для общества.

1.3. Руководящие принципы наставника

Наставники слушают	Поддерживают зрительный контакт и посвящают наставляемым все свое внимание
Наставники рекомендуют	Помогают наставляемым найти направление в жизни, но не подталкивают их
Наставники рассказывают	Дают представление о перспективах наставляемого, помогают определить цели и приоритеты
Наставники обучают	Рассказывают о жизни, собственной карьере, личном и профессиональном опыте
Наставники представляют свой опыт	Помогают наставляемым избежать ошибок и извлечь уроки из жизненных ситуаций
Наставники доступны	Предоставляют ресурс, источник опыта и знаний, которому наставляемый доверяет и к которому может обратиться
Наставники критикуют, но конструктивно	При необходимости наставники указывают области, которые нуждаются в улучшении, всегда сосредоточивая внимание на поведении наставляемого, но никогда – на характере
Наставники поддерживают	Независимо от того, насколько болезненный опыт имеет наставляемый, наставник продолжает поощрять его учиться и совершенствоваться
Наставники точны	Дают конкретные советы, анализируют, рефлексиируют, что было сделано хорошо, что может быть исправлено или улучшено, что достигнуто, какие преимущества есть у различных действий
Наставники неравнодушны	Наставник интересуется образовательными успехами наставляемого, успехами в планировании и реализации карьеры, в личном развитии
Наставники успешны	Не только успешны сами по себе, но и способствуют успехам других людей
Наставники вызывают восхищение	Пользуются уважением в своих организациях и обществе

1.4. Качества успешных наставников

- Желание участвовать в программе по поддержке другого человека в течение длительного времени. У наставников имеется искреннее желание быть частью жизни других людей, чтобы помочь им в принятии трудных решений, в вопросах саморазвития и наблюдать, как они становятся лучше.
 - Уважение к личности, ее способностям и праву делать собственный выбор в жизни. Наставники не должны считать, что их способы решения проблем лучше или что участников программы нужно спасать. Наставники, руководствующиеся чувством уважения и достоинства в отношениях, способны завоевать доверие наставляемых и привилегию быть для них советниками.
 - Умение слушать и принимать различные точки зрения. Большинство людей может найти кого-то, кто будет давать советы или выражать свое мнение. Гораздо труднее найти того, кто отодвинет собственные суждения на задний план и действительно выслушает. Наставники часто помогают, просто слушая, задавая продуманные вопросы и с минимальным вмешательством давая наставляемым возможность исследовать свои собственные мысли. Когда люди чувствуют, что их понимают и принимают, они более склонны к тому, чтобы просить совета и реагировать на хорошие идеи.
 - Умение сопереживать другому человеку. Эффективные наставники могут сопереживать людям, не испытывая при этом жалости к ним. Даже не имея такого же жизненного опыта, они могут сопереживать чувствам и личным проблемам наставляемых.
 - Умение видеть решения и возможности, а также препятствия. Эффективные наставники способны балансировать между адекватным восприятием реальных серьезных проблем, с которыми сталкиваются их наставляемые, и оптимизмом при поиске реалистичных решений. Они способны упорядочить кажущиеся беспорядочными проблемы и указать разумные варианты действий.
 - Гибкость и открытость. Эффективные наставники признают, что отношения требуют времени для развития. Они готовы уделить время тому, чтобы узнать наставляемых, разобраться в важных для них вопросах (музыка, философия и т. д.) и даже измениться под влиянием отношений.
- 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 доводы;
 - коммуникативными способностями – говорит о сложных вещах простым, понятным для наставляемого языком, 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;
- рефлексивностью – способен к осмыслению собственной деятельности;
- эмоциональной устойчивостью – способен сохранять функциональную активность в условиях воздействия стресса как в результате адаптации к нему, так и в результате высокого уровня развития эмоционально-волевой саморегуляции.

3. Примерные формы документов

3.1. Примерная форма базы наставляемых ФИО наставляемого	Контактные данные для связи (данные представителя)	Год рождения наставляемого	Основной запрос наставляемого	Дата вхождения в программу	ФИО наставника	Форма наставничества	Место работы/учебы наставника	Дата завершения программы	Результаты программы	Ссылка на кейз-наставляемого размещенная на сайте организации
1										
2										

3.2. Примерная форма базы наставников в ФИО наставника	Контактные данные для связи	Место работы/учебы наставника	Основные компетенции наставника	Важные для программы достижения наставника	Интересы наставника	Желаемый возраст наставляемых	Ресурсы времени на программу наставничества	Дата вхождения в программу	ФИО наставляемого (наставляемых)	Форма наставничества	Место работы/учебы наставляемого
1											
2											

Материалы для проведения мониторинга и оценки эффективности программы наставничества

2.1. Первый этап опроса для мониторинга программы (до начала работы).

2.1.2. Форма «учитель – учитель»

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? _____

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

Ожидаемая эффективность программы наставничества	12345678910
Ожидаемый уровень комфорта при участии в программе наставничества	12345678910
Ожидаемое качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	12345678910
Ожидаемая полезность программы профессиональной и должностной адаптации	12345678910
Ожидаемая польза организованных для Вас мероприятий по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	12345678910
Ожидаемое качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	12345678910
Ожидаемое качество передачи Вам необходимых практических навыков	12345678910
Ожидаемое качество программы профессиональной адаптации	12345678910
Насколько Вам важно ощущение поддержки наставника	12345678910
Насколько Вам важно, чтобы Вы остались довольны совместной работой?	12345678910

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]

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

2. Если да, то где? _____

Инструкция

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

Ожидаемая эффективность программы наставничества	12345678910
Ожидаемый комфорт от работы в программе наставничества?	12345678910
Насколько эффективно Вы сможете организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	12345678910
Ожидаемая эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	12345678910
Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми теоретическими знаниями?	12345678910
Как Вы думаете, насколько хорошо с Вашей помощью наставляемый овладеет необходимыми практическими навыками?	12345678910
Ожидаемое качество разработанной Вами программы профессиональной адаптации	12345678910
Ожидаемая включенность наставляемого в процесс	12345678910
Ожидаемый уровень удовлетворения совместной работой	12345678910

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 (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах) (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). Макеты опросных анкет для участников пяти форм наставничества

2.2.2. Форма «учитель – учитель»

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? _____

Инструкция

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

Эффективность программы наставничества	
Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	
Качество организационных мероприятий (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	
Полезность программы профессиональной и должностной адаптации	
Качество программы профессиональной адаптации	
Организованные для Вас мероприятия по развитию конкретных профессиональных навыков (посещение и ведение открытых уроков, семинары, вебинары, участие в конкурсах)	
Качество передачи Вам необходимых теоретических знаний	
Качество передачи Вам необходимых практических навыков	
Ощущение поддержки наставника	
Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	
Насколько оправдались Ваши ожидания?	

13. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

16. Чего Вам не хватило в программе и/или что хотелось бы изменить?

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]
19. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]
20. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]
21. После общения с наставником почувствовали ли Вы прилив уверенности в собственных силах для развития личного, творческого и педагогического потенциала? [да/нет]
22. Заметили ли Вы рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных Вам классах? [да/нет]
23. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]
24. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

Анкета наставника

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

2. Если да, то где? _____

Инструкция

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

Эффективность программы наставничества	
Насколько комфортно было работать в программе наставничества?	
Насколько эффективно удалось организовать мероприятия (знакомство с коллективом, рабочим местом, должностными обязанностями и квалификационными требованиями)	
Эффективность программы профессиональной и должностной адаптации	
Насколько наставляемый овладел необходимыми теоретическими знаниями?	
Насколько наставляемый овладел необходимыми практическими навыками	
Качество программы профессиональной адаптации	
Включенность наставляемого в процесс	
Насколько Вы довольны вашей совместной работой?	
Насколько оправдались Ваши ожидания?	

12. Что Вы ожидали от программы и своей роли?

14. Что особенно ценно для Вас было в программе?

15. Чего Вам не хватило в программе и/или 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]

19. Видите ли Вы свое профессиональное развитие в данной образовательной организации в течение следующих 5 лет? [да/нет]

20. Появилось ли у Вас желание более активно участвовать в культурной жизни образовательной организации? [да/нет]

21. Заметили ли Вы сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами благодаря программе наставничества? [да/нет]

22. Появилось ли у Вас желание и/или силы реализовывать собственные профессиональные работы: статьи, исследования? [да/нет]

