



МУНИЦИПАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ
ГОРОД ОКРУЖНОГО ЗНАЧЕНИЯ НИЖНЕВАРТОВСК
Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
«Средняя школа № 31 с углубленным изучением предметов художественно-
эстетического профиля»

Положение о наставничестве

УТВЕРЖДАЮ:

Директор школы №31:

_____ Туренко Е.В.

Приказ № 215

«25» мая 2020г.

1. Общие положения

Настоящая целевая модель наставничества разработана в целях достижения контрольных точек федеральных проектов «Современная школа», «Социальная активность», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы» и Национального проекта «Образование» и регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России

Цель: максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности. Целью также становится создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся в возрасте от 11 до 18 лет.

В качестве **концептуального обоснования** целевой модели наставничества выдвигаются следующие положения:

- 1) наставничество содействует развитию личности, способной раскрывать свой потенциал в новых условиях нестабильности и неопределенности;
- 2) наставничество представляет перспективную технологию, отвечающую на потребность образовательной системы переходить от модели трансляции знаний к модели формирования метакомпетенций обучающегося;
- 3) технология наставничества способна внести весомый вклад в достижение целей, обозначенных национальным проектом «Образование».

2. Задачи реализации целевой модели наставничества:

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- подготовка обучающегося к самостоятельной, осознанной и социально продуктивной деятельности в современном мире, отличительными особенностями которого являются нестабильность, неопределенность, изменчивость, сложность, информационная насыщенность;
- раскрытие личностного, творческого, профессионального потенциала каждого обучающегося, поддержка индивидуальной образовательной траектории;
- 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.

Процесс реализации целевой модели наставничества в образовательной организации предполагает разработку ряда документов и издание ряда распорядительных

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации
- заседания Педагогического совета организации
- формирование и утверждение Плана реализации программы наставничества
- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом
- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации
- приказ о закреплении наставнических пар (групп)

3. Обязанности наставников

В своей работе наставник руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, настоящим положением о наставничестве, решениями Совета наставников, локальными актами учреждения.

4. Практическая реализация форм наставничества. Кейсы

4.1. Форма «Ученик – ученик». Структурное представление этапов Отбор наставников	Обучение наставников	Формирование пар «наставник – наставляемый»	Мотивация для наставников	Процедура завершения взаимодействия
Через школьное сообщество. Выбор из наиболее мотивированных учащихся. Прохождение тестирования / собеседования (предметного, психологического – на коммуникационные навыки и эмпатию).	Осуществляется куратором программы в организации. Проведение регулярных встреч, тренировка в формате ролевого взаимодействия. Определение потенциальных проблем наставляемых и форматов,	Возможные решения: 1) анкетирование с последующим совмещением; 2) групповые встречи, на которых формирование пар идет по принципу личной симпатии; 3) предложение куратора с последующей	Лидерский статус. Реализация лидерского потенциала. Благодарственные письма и грамоты для портфолио. Причастность к школьному сообществу.	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, анализ успеваемости и посещаемости куратором, сбор обратной связи от участников, рефлексия. Решение о продолжении (переход на

	подходящих для их решения (мероприятие, проект, совместная работа над домашним заданием)	личной встречей наставника и наставляемого, предварительно беседа		другую тему или проблему) или прекращении взаимодействия . Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.
--	--	---	--	--

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. Проведение мотивационной встречи с наиболее активными учениками образовательной организации, на которой руководители программы – куратор(ы), администрация школы – рассказывают о наставничестве и его истории, формате, планах и возможных результатах.
2. Сбор заявок от желающих попробовать себя в роли наставника. Анкетирование включает вопросы о ресурсах потенциальных наставников: навыки, знания, возможная частота встреч. Тестирование – вопросы о реальных коммуникационных возможностях и уровнях эмпатии. Возможна встреча со школьным психологом.
3. Обучение наставников происходит в формате регулярных встреч (около 3-4) с куратором программы, на которых учащимся-наставникам предлагаются ролевые ситуации («отличник – двоечник», «лидер – тихоня» и т.д.), которые необходимо проиграть и обсудить с последующей рефлексией. Также учащимся-наставникам могут быть представлены пособия МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».
4. Формирование пар / групп наставник-наставляемый(е) происходит по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации:
 - Предложение куратора (куратор предлагает наставляемому встретиться с определенным наставником), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов; без согласия обеих сторон пара не формируется;
 - групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи» с чередованием наставляемых, которые переходят от одного наставника к другому). По окончании встречи наставники и наставляемые изъявляют желание составить с кем-то наставническую пару, при совпадении желаний пара организовывается;
 - дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор проводит личные встречи и составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует этап самоанализа и совместного анализа компетенций, талантов и умений как наставника, так и наставляемого. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста;
- формулировка приоритетных целей развития с их конкретным переложением на временные отрезки: от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, создание проекта, участие в олимпиаде, развитие определенного навыка / прикладного умения, до долгосрочных (1-2 года), например, вопросы подготовки к экзаменам, перехода на следующий образовательный этап, творческая / спортивная реализация.

6. Куратор контролирует ход работы наставнических пар, не вмешиваясь во внутренние взаимоотношения наставника и наставляемого, если от участников взаимодействия не поступит соответствующая обратная связь, следит за организационными моментами и системностью встреч. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый могут заполнять специальный дневник, оценивать результаты и рефлексировать.

7. После того как проблема наставляемого (адаптация, поведение, успеваемость, особые образовательные потребности) решена, ученик-наставник и ученик-наставляемый представляют свои выводы, результаты и обратную связь куратору, либо на общей встрече другим парам.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представлением успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

8. Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых поощряются за активную общественную и культурную работу, награждаются грамотами / памятными сертификатами / значками наставников, признаются активными участниками школьного сообщества, информация о них размещается на доске почета.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

4.2. Форма «Учитель – учитель». Структурное представление этапов Отбор наставников	Обучение наставников	Формирование пар «наставник – наставляемый»	Мотивация наставников	Процедура завершения взаимодействия
--	----------------------	---	-----------------------	-------------------------------------

<p>Выбор из числа самых опытных и активных педагогов.</p> <p>Обсуждение может быть проведено на открытом педагогическом совете, назначение должно быть добровольным.</p>	<p>Осуществляется куратором программы в организации, если в этом есть необходимость.</p> <p>Куратор показывает возможные форматы взаимодействия с молодым педагогом, обсуждает с наставником сроки, регламент и планируемые результаты.</p>	<p>Пара закрепляется после личной встречи и обсуждения обоюдных запросов/возможностей.</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>Возможность тиражирования авторского наставнического опыта и практики.</p> <p>Повышение квалификации на партнерских</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>
--	---	--	--	--

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

- 1. Проведение организационной встречи** с педагогическим коллективом, где куратор программы рассказывают о необходимости наставнической программы, ее возможных результатах, описывают ситуацию с конкретным молодым специалистом.
- 2. Учитывая** должный уровень педагогической подготовки всех участников взаимодействия, наставнику не требуется обучение коммуникативным навыкам, активному слушанию, эмпатии и т.д. В процессе обучения (1-2 встречи для обсуждения) куратор проекта вместе с педагогом-наставником формируют стратегию, определяют регламент будущих встреч и их примерный тематический план.

3. Этапу активной работы по решению поставленной перед парой/группой задачи предшествует этап **самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого**. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям / профессиональным компетенциям;
- определение приоритетной сферы деятельности наставляемого (помимо конкретных профессиональных задач), что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной проблемы – организация урока, дисциплины, работа с детьми с ОВЗ; до долгосрочных (1-3 года), например, широкие профессиональные задачи, участие в конкурсах, переподготовка, движение по карьерной лестнице.

4. Взаимодействие наставника и наставляемого является **регулярным**. Ему предшествует выявление конкретных проблем и запросов наставляемого. Постепенно реализуется программа адаптации, в течение которой проводится корректировка конкретных профессиональных или личностных навыков молодого учителя.

5. Обязательная **оценка промежуточных итогов**. Она может проводиться в формате рассмотрения практических результатов профессионального обучения – педагогический проект, методика, открытый урок, публикация.

6. После того как конкретная проблема наставляемого решена, **проверяется уровень профессиональной компетентности молодого педагога**, происходит определение наставником степени готовности молодого учителя к выполнению его профессиональных обязанностей.

7. Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов, наставляемых и педагогического сообщества награждаются и поощряются баллами за активную общественную работу (формат на усмотрение администрации), признаются лидерами педагогического сообщества с особым весом в образовательной организации.

Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

4.3.Форма «Студент – ученик». Структурное представление этапов Отбор наставников	Обучение наставников	Формирование пар «наставник – наставляемый»	Мотивация наставников	Процедура завершения взаимодействия
Через студенческое сообщество и сообщество благодарных выпускников. Проводится анкетирование на предмет коммуникационных навыков и возможностей оказать реальную помощь наставляемым (временной ресурс, внутренняя мотивация).	Осуществляется куратором программы в организации. Проведение регулярных встреч, тренировка в формате ролевого взаимодействия. Определение потенциальных проблем наставляемых и форматов, подходящих для их решения. Работа с пособиями МЕНТОРИ «Рабочая тетрадь наставника».	Возможные решения: 1) Анкетирование обеих сторон с последующим соединением подходящих друг другу участников. 2) Личные встречи или групповые встречи в формате Mentor Match.	Лидерский статус. Возможность претендовать на участие в стипендиальной программе. Благодарственные письма и грамоты для портфолио. Реализация лидерского потенциала. Причастность к сообществу. Повышение квалификации на партнерских образовательных площадках.	Представление конкретных результатов взаимодействия. Защита проекта, анализ успеваемости/уровня навыков. Сбор обратной связи от наставника и наставляемого, решение о продолжении (переход на решение другой проблемы) или прекращении взаимодействия. Взаимная оценка работы наставника и наставляемого посредством анкетирования.

Процесс наставнического взаимодействия следует этапам:

1. Мотивационная встреча с наиболее активными студентами, показывающими лучшие образовательные результаты и устойчивую гражданскую и социальную позицию. Куратор

программы рассказывает о наставничестве, его целях, задачах, возможностях, форматах взаимодействия.

2. Куратор собирает заявки от желающих принять участие в программе студентов. Анкета обязательно включает вопросы о ресурсах потенциальных наставников: мотивация, навыки, возможная частота встреч. После анкетирования проводится тестирование, включающее вопросы о коммуникационных навыках, эмпатии, психологической подготовке, осознанию ответственности. Тестирование не имеет целью отсеять часть наставников, скорее, направлено на выявление пробелов, которые необходимо восполнить в процессе обучения.

3. Обучение наставников происходит в формате регулярных встреч (около 7-8) с куратором программы. Студентам-наставникам предлагаются ролевые ситуации, которые необходимо проиграть и обсудить с последующей рефлексией. Наставники учатся выстраивать диалог с подростком, реагировать на его запрос, формировать устойчивые связи, учить наставляемого целеполаганию и совместно развивать необходимые навыки по пособиям МЕНТОРИ «Рабочие тетради наставника».

4. Формирование пар / групп наставник-наставляемый(е) происходит по одной из трех схем, в зависимости от конкретной ситуации в образовательном учреждении:

- предложение куратора (куратор предлагает наставляемому встретиться с определенным наставником), что не рекомендуется, если цели выходят за пределы задач адаптации / улучшения образовательных результатов; без согласия обеих сторон пара не формируется;
- групповая встреча, на которой наставники и наставляемые рассказывают о себе, своих навыках / проблемах. Может производиться в формате Mentor Match («быстрые встречи», когда наставляемые переходят от одного наставника к другому). По окончании наставники и наставляемые изъявляют желание составить наставническую пару, при совпадении желаний пара организуется.
- дистанционное анкетирование (наставники заполняют анкеты, посвященные их возможностям, наставляемые – их проблемам), по результатам которого куратор составляет пары.

5. Этапу работы по решению поставленной перед парой / группой задачи предшествует этап самоанализа и совместного анализа компетенций как наставника, так и наставляемого. Среди обсуждаемых тем:

- выявление сильных сторон с перспективными зонами роста по метакомпетенциям;
- определение приоритетной сферы деятельности наставляемого (помимо конкретных образовательных и профессиональных задач), что позволит выстраивать работу на перспективу и послужит дополнительной мотивацией для наставляемого;
- формулировка приоритетных целей развития с конкретным переложением на спринты (отрезки времени): от краткосрочных (1-2 месяца), например, решение конкретной образовательной проблемы, развитие определенного

навыка, до долгосрочных (3-5 лет), например, проектирование образовательной траектории, подготовка к трудоустройству.

6. Куратор выполняет функцию организатора, следит за системностью встреч, собирает обратную связь от участников и при необходимости проводит групповую встречу с уточнением текущих проблем. После каждой встречи / серии встреч наставник и наставляемый проводят оценку своих результатов, рефлексиируют, при желании – заполняют дневник прогресса.

7. По завершении наставнической программы (исходя из проблемы наставляемого заранее определяется длительность) наставник и наставляемый представляют результаты взаимодействия: совместный проект, образовательные, творческие, спортивные или иные результаты, результаты компетентностного / квалификационного тестирования, проводят презентационную беседу с куратором и другими наставническими парами.

Проводится массовое праздничное мероприятие с представлением успешных кейсов и результатов всей образовательной организации с приглашением партнеров.

Лучшие наставники по результатам обратной связи от кураторов и наставляемых поощряются за активную общественную и культурную работу, выдвигаются на стипендию (по решению администрации), признаются активными участниками студенческого сообщества и лидерами сообщества благодарных выпускников. Лучшие наставнические практики размещаются на сайте образовательной организации.

5. Процедура завершения взаимодействия между наставниками и обучаемыми

Завершение взаимоотношений – обязательный этап наставничества, который может оказаться эмоционально сложным и для наставников, и для наставляемых.

В программу обучения наставников обязательно должна входить тема корректного завершения работы. Процесс завершения наставнических взаимоотношений должен быть максимально безболезненным для всех участников. Имеются два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

- 1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);
- 2) незапланированное (смена места проживания, болезнь, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Куратор программы должен утвердить алгоритм и основные правила завершения взаимодействия наставника с наставляемым для минимизации рисков. Этот алгоритм будет эффективным, если в нем:

- предусмотрены два варианта процедур – для незапланированного и для запланированного завершения наставнических взаимоотношений;
- учтены различные причины завершения;

- прописана пошаговая инструкция, как и когда следует остановить наставнические отношения, в том числе проблемные;
- разработаны инструкции по проведению куратором индивидуальных бесед с наставником и наставляемым;
- прописаны варианты оказания дополнительной помощи и поддержки наставникам, наставляемым и / или их родителям в случае незапланированного завершения отношений;
- указаны возможные критерии для оценки эффективности процедуры завершения взаимодействия;
- описаны процедуры оповещения наставников, наставляемых, а также их родителей о завершении участия в программе.

Процесс завершения взаимоотношений наставника с наставляемым включает следующие шаги:

1. Планирование.
2. Сопровождение процесса куратором.
3. Рекомендации наставнику.
4. Непосредственное проведение процедуры завершения взаимодействия с наставляемым.
5. Оценка этой процедуры.
6. Принятие решения о продолжении деятельности наставника после завершения наставнических отношений.

Планирование основывается на результатах обсуждения, на котором наставник, наставляемый и куратор (в некоторых случаях – родители) договорились об условиях завершения наставнических отношений. В ходе этого обсуждения, которое проводит куратор программы, нужно спланировать процедуру завершения, определить сроки последней встречи наставника и наставляемого или (при необходимости) официально продлить наставнические взаимоотношения на дополнительный период времени.

Особое внимание следует уделить вопросу взаимодействия между наставником, наставляемым и его родителями после завершения участия в программе наставничества. Важно донести до них, что дальнейшие отношения будут находиться вне рамок ответственности куратора и действия программы. При этом важно заранее обговорить, в каких ситуациях наставляемый может обращаться к наставнику вне рамок программы.

Основные вопросы, которые важно решить на обсуждении:

- При каких обстоятельствах может произойти завершение взаимодействия наставника и наставляемого?
- Каковы роли всех участников программы наставничества в этом процессе?

- Какие взаимодействия бывшего наставника и наставляемого допускаются после завершения программы и какие обязанности сторон возникают в связи с этим?
- Как определить, могут ли наставник и / или наставляемый продолжать участие в наставнической программе?
- Какую поддержку можно получить в рамках программы наставничества по завершении взаимодействия?

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы.

Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия. Нужно определить и устно разъяснить причины прекращения взаимодействия как наставляемому, так и наставнику.

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем (если новый наставник назначается по причине конфликтной ситуации с предыдущим, а не в случае смены ролевой позиции и появлении новых задач). Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением этих отношений.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок.

Куратору следует организовать обсуждение между наставником и наставляемым приближающегося завершения взаимодействия. При завершении отношений у наставников и наставляемых могут возникать смешанные чувства. В случае личных конфликтов, если отношения заканчиваются преждевременно, участники программы могут испытывать отрицательные эмоции: гнев, отвержение, депрессию, вину. У наставляемого с низкой самооценкой конец отношений наставничества может усилить чувство безнадежности. Такому наставляемому особенно необходима поддержка куратора.

Иногда невозможно провести процедуру завершения из-за объективных обстоятельств. В этих случаях куратор должен обсудить завершение отдельно с каждой стороной.

Следует напомнить наставнику и наставляемому, что их отношения не обязательно завершаются. Вместо этого они могут перейти от формального наставничества на следующий этап. Наставники могут продолжать занимать важное место в жизни своих наставляемых.

В случае незапланированного завершения взаимоотношений из-за личных конфликтов особенно важно соблюдать процедуру. Независимо от причины незапланированного завершения куратор программы должен провести беседу с наставником, включающую:

- обсуждение чувств наставника относительно завершения взаимодействия с наставляемым;
- обсуждение причин завершения;
- обсуждение положительного опыта наставнического взаимодействия;
- обсуждение процедуры заблаговременного уведомления наставляемого и его родителей об ожидаемом завершении взаимоотношений, чтобы на подготовку было достаточно времени;
- обзор правил взаимодействия наставника и наставляемого после завершения отношений;
- планирование последнего взаимодействия (последней встречи) наставника и наставляемого (при необходимости);
- обсуждение ситуаций, при которых наставляемый может обратиться к наставнику после завершения.

Аналогичную беседу куратор должен провести с наставляемым, обеспечить возможность наставнику и наставляемому попрощаться друг с другом в здоровом, уважительном и утверждающем ключе.

При принятии решения о прекращении наставнических взаимоотношений даются следующие рекомендации наставникам:

- установить конкретную дату последней встречи и заблаговременно сообщить о ней наставляемому;
- не ждать последней встречи, заранее готовить наставляемого к тому, что отношения завершатся;
- быть честным, искренним и участливым независимо от причины завершения наставничества;
- поговорить о причинах завершения с наставляемым (в случае незапланированного завершения);
- рассказать о своих мыслях и чувствах в отношении наставляемого и в отношении завершения взаимодействия;
- быть позитивным, особенно в отношении будущего, ожидающего наставляемого;
- обговорить ситуации, в которых наставляемый может обратиться к наставнику;
- не давать обещаний, которые наставник не сможет сдержать (например, поддерживать связь с наставляемым и т.п.).

Важную роль играет поощрение наставника и наставляемого на выражение своих чувств по поводу завершения наставничества. Чтобы помочь наставляемому выражать эмоции по

поводу окончания взаимодействия, наставник должен первым выразить свои чувства, а затем предложить наставляемому сделать то же самое.

Один из ключевых моментов завершающей встречи – это рефлексия, она поможет и наставнику, и наставляемому посмотреть на свою состояние в динамике. Важно зафиксировать результаты взаимодействия, проговорить их. Список вопросов, которые могут задать себе и друг другу наставник и наставляемый:

1. Какое у вас было самое интересное занятие?
2. Что я не должен делать снова?
3. Мы достигли целей, которые мы ставили?
4. Чему мы научились друг у друга?
5. Что мы возьмем из опыта участия в программе наставничества?

Куратор программы должен способствовать *конструктивному разговору*, помочь наставнику и наставляемому разобраться в проблемах, возникших в процессе взаимодействия, помочь вспомнить хорошие аспекты взаимоотношений, то позитивное и полезное, что удалось сделать. Следует определить пути для более эффективного возможного взаимодействия в будущих ситуациях. Необходимо провести индивидуальные беседы с наставляемыми и наставниками по этому поводу. Кроме того, куратор должен рассказать, какую поддержку могут получить наставник и наставляемый после завершения наставничества и какие есть возможности для продолжения участия в программе наставничества.

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, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

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.

Таким образом, завершение взаимодействия наставника и наставляемого занимает особое место в программе наставничества и требует внимательного отношения и тщательной подготовки.

Помимо завершения наставнических отношений внутри каждой пары/группы, что можно назвать завершением первого уровня, данная целевая модель предусматривает еще два уровня этого процесса, которые представляются важными для развития практик наставничества в образовательной организации.

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 – проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля) 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 предприятий и образовательных организаций региона, представители родительского комитета и педагогического сообщества, администрация города и региона. По результатам голосования жюри, а также представленными достижениями (см. баллы иерархии наставников) выбираются лучшие проекты и лучшие наставники, получающие отдельные награды и поощрения.

На мероприятие приглашаются целевые аудитории:

- обучающихся и сотрудников образовательной организации;
- выпускников;
- друзей и близких наставляемых;
- представителей предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представителей социальных партнеров образовательной организации;
- специалистов и волонтеров, участвовавших в организации программы;
- представителей образовательных организаций;
- журналистов региональных СМИ и лидеров мнений;

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению. Для наставляемых – 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 создается раздел «Ресурсный центр наставнических практик», где опубликовать подготовленные командами успешные кейсы,

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

Долгосрочная цель третьего уровня – усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программе людей, привлечь потенциальных наставников, кураторов, спонсоров.

6. Реализация целевой модели наставничества в образовательной организации.

Этапы программы

Этап 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, его задачи:

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

Этап имеет стратегическое значение и задает вектор всей программе наставничества. Успех программы будет зависеть от того, насколько точно на первом этапе будут определены цели и задачи программы наставничества, подобрана ответственная за ее реализацию команда, определены потенциальные внешние аудитории для поиска наставников.

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых – педагогов и обучающихся – и выбрать формы наставничества, чьи ролевые модели подходят для реализации задач.

На внешнем контуре информационная работа направлена на привлечение внешних ресурсов к реализации программы (потенциальные наставники, социальные партнеры, волонтеры и т.д.).

Результатом этапа является дорожная карта реализации 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

Основная задача этапа заключается в выявлении конкретных проблем обучающихся образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких проблем могут быть низкая успеваемость, буллинг, текучка кадров, отсутствие мотивации у обучающихся, отсутствие внеурочной и досуговой составляющей в жизни

организации, низкие карьерные ожидания, подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т.д.

Работа на этапе сфокусирована на внутреннем контуре – на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Для анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т.д.).

Значимая часть работы посвящена мониторингу, который на этом этапе заключается в сборе и систематизации запросов от потенциальных наставляемых. Эти данные станут основой для мониторинга влияния программы на наставляемых, измерения динамики изменений.

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики. Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие. Результатом этапа является сформированная база наставляемых с картой запросов, которая на следующем этапе поможет сориентироваться при подборе кандидатов в наставники.

Этап 3. Формирование базы наставников

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

Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций).
- педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся – активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией;

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

- выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater;
- сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);

- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- представители других организаций, с которыми есть партнерские связи.

Работа состоит из двух важных блоков: информирование и сбор данных. Информирование включает:

- распространение информации о целях и задачах программы,
- взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах,
- мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков (soft skills), по окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы три основные базы (четвертой вариацией является база учеников для формы наставничества «ученик – ученик»):
- база выпускников: система, включающая успешных студентов/уже трудоустроенных выпускников, имеющих 1) мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей родной образовательной организации и 2) положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей;
- база наставников от предприятий: система, включающая опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии будущих лояльных и должным образом подготовленных кадров. Может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию;
- база наставников из числа активных педагогов: система, включающая 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 среды.

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 наставнической работе 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 будущем.

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. Работа с внешним контуром может понадобиться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере

Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу (рассказать об основах и ценностях наставнических отношений, об особенностях общения с подростками, усилить коммуникативные навыки и т.д.);
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику., Методические рекомендации куратору, материалы, представленные Региональными и Муниципальными методическими центрами по наставничеству и иные материалы, которые куратор, администрация образовательной организации-реализатора и педагогическое сообщество сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- выбрать форматы обучения и преподавателя/преподавателей. В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор (кураторы) наставнической программы.

Важной частью обучения являются наставнические сессии, позволяющие наставникам научиться выстраивать доверительные взаимообогащающие отношения с обучающимися. Возможные форматы обучения: семинары, специальные занятия и сборы, конференции, встречи по обмену опытом, тренинги, дистанционное обучение и вебинары.

Процесс обучения делится на два этапа – первичное обучение и обучение в процессе деятельности.

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.

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.

Этап 5. Формирование наставнических пар/групп

Основная задача этапа – сформировать пары/группы подходящих друг другу наставников и наставляемых. Основные критерии: профиль наставника должен соответствовать запросам наставляемого, а у наставнической пары/группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, так как наставничество – это в первую очередь основанные на доверии, уважительные и эмоционально окрашенные отношения.

Этап 6. Организация хода наставнической программы

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, отразить 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.

<p>После того, как определены 5 ключевых направлений, заполняется таблица. Какие ресурсы у меня есть, чтобы это получить?</p>	<p>Каких ресурсов мне не хватает, чтобы достичь цели и получить желаемое?</p>	<p>Как измерить результат реализации цели? Как я пойму, что достиг ее?</p>	<p>Сколько мне нужно времени, чтобы это получить?</p>
<p>Желание</p>			

Этап 7. 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, особенно если к формальной оценке эффективности программы привлекаются сторонние организации.

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 рефлексия, 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 (фестиваля) с публичным подведением итогов программы наставничества.

Долгосрочная цель третьего уровня – усилить программу 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.

Этап 8. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества

1. В части оценки наставнической программы критериями являются:

- 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;
- заинтересованность и включенность родителей или лиц их замещающих;
- уровень удовлетворенности родителей или лиц их замещающих наставнической деятельностью и успехами их ребенка.

3. Относительно изменений в личности наставляемого-участника программы наставничества в образовательной организации критериями динамики развития наставляемых являются:

- 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;
- повышение уровня позитивного отношения к учебе;

- активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;
- повышение уровня осведомленности о различных профессиях, выбор направления профессиональной деятельности;
- степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в повседневной жизни, активная гражданская позиция.