

Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Шадринский государственный педагогический университет»
Управление дополнительного образования

Эффективность управления школой через систему наставничества

Исполнитель:
Шкутенко Ольга Михайловна

Научный руководитель:
Бурнашева Элиетта Павловна

Шадринск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты системы наставничества.....	8
1.1. Происхождение наставничества.....	8
1.2. Наставничество как метод развития персонала	9
1.3. Психологические проблемы наставничества	10
Выводы по 1 главе	13
ГЛАВА 2. Опытнo-экспериментальная работа по развитию системы наставничества в профессиональном становлении педагогов	15
2.1. Организационно-педагогические условия развития системы наставничества, обеспечивающие профессиональное становление учителя... 15	
2.2. Нормативные основы целевой модели наставничества.....	17
2.3. Задачи целевой модели наставничества МАОУ Боровской СОШ Тюменской области.....	19
2.4. Задачи целевой модели наставничества МАОУ Боровской СОШ Тюменской области.....	20
2.5. Структура управления реализацией целевой модели наставничества ...	21
2.6. Кадровая система реализации целевой модели наставничества.....	23
2.7. Этапы реализации целевой модели наставничества.....	25
2.8. Формы наставничества	28
2.9. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества.....	38
2.10. Механизмы мотивации и поощрения наставников.....	42
Выводы по 2 главе	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52

Введение

Актуальность исследования. Новые социально-экономические условия развития России требуют значительного повышения качества подготовки кадрового потенциала страны на основе модернизации системы непрерывного образования.

Ключевой фигурой в системе образования всегда был и остаётся учитель. Однако современная педагогическая действительность характеризуется высоким темпом изменений, усложнением содержания профессиональной роли педагога, требований к его деятельности и личности. Поэтому молодой учитель должен быть способен гибко реагировать на изменение образовательной ситуации, учитывать специфику существующих педагогических систем, в максимально короткие сроки адаптироваться к новым условиям профессиональной деятельности, для того чтобы реализовать свой профессиональный и личностный потенциал.

В современной школе остро востребованы образованные и нравственные педагоги, способные к сотрудничеству, отличающиеся мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладающие развитым чувством ответственности за воспитание подрастающего поколения, умеющие самостоятельно принимать решения в ситуации выбора.

В решении этой стратегической задачи существенная роль принадлежит системе наставничества, которая способна интенсифицировать процесс профессионального становления молодого учителя и формирования у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Анализ научно-педагогических источников свидетельствует, что вопрос профессионального становления молодого учителя привлекал внимание известных педагогов ещё в XIX веке (Н.Н. Булич, Н.А. Корф, Л.Н. Модзалевский, С.А. Рачинский, Д. И. Тихомиров, К.Д. Ушинский и др.)

Сущность понятия «наставничество» раскрыта в трудах С. Г. Вершловского, С.Я. Батышева, Л.Н. Лесохиной, В.Г. Сухобской и др.

Значимость наставничества в профессиональной адаптации молодого учителя раскрывали в своих работах Ю.В.Кричевский, О.Е. Лебедев, Ю.Л.Львова, А.А.Мезенцев, Н.В.Немова, В.А.Сухомлинский и др.

Оказание помощи начинающему учителю и создание условий для его профессионального становления освещены в работах Т.Г.Браже, В.М.Лизинского, Л.В.Масловой, И.В.Крупиной, Ю.Н.Кулюткина, А.П.Ситник, Т.В.Шадриной и др.

Необходимые теоретические предпосылки организации педагогической поддержки учителя отражены в концепции профессионального развития личности (Е.М. Борисова, Е.А. Климов, А.Н. Леонтьев, А.К. Маркова, Л.М. Митина, В.И. Слободчиков и др.).

Актуальность избранной темы обусловлена тем, что все большее значение приобретают мотивационные аспекты в управлении персоналом, появляются новые, нетрадиционные способы мотивации всех участников образовательного процесса в школе.

Несмотря на имеющиеся исследования в области наставничества, на значительную работу, проведённую вышеуказанными авторами, институту наставничества как целостной системе в современной научно-педагогической литературе уделено недостаточное внимание. В существующих исследованиях не определены средства мониторинга и анализа, позволяющие системно оценить эффективность наставничества; не охарактеризована динамика профессионального становления молодого учителя в процессе наставнической деятельности, не указаны перспективные формы развития системы наставничества.

Предварительный анализ свидетельствует о том, что в настоящее время в теории и практике современного образования возникли объективные противоречия между:

- повышением уровня профессионального образования в вузе и снижением мотивации молодых педагогов к самообразованию в условиях профессиональной деятельности;
- накопленными теоретическими знаниями в области наставнической деятельности и неэффективной их реализацией в современной образовательной практике;
- растущим рынком образовательных услуг и ограниченными возможностями молодого учителя ими воспользоваться;
- освещением в научной литературе общепедагогических аспектов наставничества и недостаточной разработанностью организационно-дидактических условий их практической реализации в профессиональном становлении молодого учителя.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**: каковы организационно-педагогические условия развития института наставничества, способствующие профессиональному становлению молодого учителя.

Решение данной проблемы составило цель исследования.

Целью внедрения целевой модели наставничества является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся, педагогических работников (далее - педагоги) разных уровней образования и молодых специалистов МАОУ Боровской СОШ.

Объект исследования – все участники образовательного процесса МАОУ Боровской СОШ Тюменского района

Предмет исследования - проблема создания развивающе-поддерживающей среды в школе на основе партнерства и доверия между всеми участниками образовательных отношений.

В ходе работы передо мной были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические и нормативные основы целевой модели наставничества.
2. Разработать диагностический инструментарий и провести мониторинг эффективности уровня профессионального мастерства каждого участника образовательного процесса.
3. Создать систему наставничества через разработку ИОМ и организацию внутришкольного обучения педагогов на основе программы наставничества школы.

Гипотеза исследования предусматривает, что наставничество будет способствовать профессиональному становлению молодого учителя, если:

- осуществляется целенаправленная подготовка управленческих и педагогических работников для наставнической деятельности;
- критериями профессионального становления молодого учителя выступает уровень личностно-значимого восхождения его и наставника к вершинам профессионализма, непрерывного саморазвития и самоосуществления;
- в процессе реализации наставнической деятельности используются коллективные, групповые и индивидуальные формы образовательной деятельности.

Настоящая целевая модель наставничества, осуществляющего образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам (далее - целевая модель наставничества) разработана в целях достижения результатов федеральных и региональных проектов "Современная школа", "Молодые профессионалы (Повышение

конкурентоспособности профессионального образования)" и "Успех каждого ребенка" национального проекта "Образование".

Общая методология исследования базируется на диалектической теории о всеобщей связи, взаимообусловленности и целостности явлений; на основополагающих идеях философской и педагогической антропологии о человеке и его воспитании, о природе и сущности человеческой деятельности, её целесообразном и творческом характере, об образовании как педагогическом процессе трансляции культуры и развития личности.

Методологическую основу исследования составили: системно-целостный, культурологический, аксиологический, акмеологический, личностно-деятельностный, личностно-ориентированный подходы, раскрывающие многоаспектную сущность развития института наставничества.

Методы исследования. В процессе работы использовался комплекс теоретических и эмпирических методов исследования: анализ философской, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; анализ практики наставничества; ретроспективный анализ собственной педагогической деятельности в качестве учителя-наставника; наблюдение за профессиональной деятельностью наставников и профессиональным становлением молодых учителей; анкетный опрос респондентов и экспертов; анализ опыта внедрения результатов исследования в педагогическую практику.

Создание системы наставничества позволит решить задачу адаптации учителей на рабочем месте, учитывать потребности молодых педагогов, предупреждать отток кадров, а также создавать условия для помощи всем педагогам, имеющим профессиональный дефицит.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты системы наставничества

1.1. Происхождение наставничества

Наставничество (или менторство, менторинг от лат. *mentor* — воспитатель, руководитель) — один из тех модных терминов, которые относятся к «хорошо забытому старому».

Практика наставничества давно и хорошо известна во всем мире, а истоки наставничества следует искать в системе детско-родительских отношений, построенных на опеке и контроле старших над младшими. В самом общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека — менее опытному. Этот способ обучения и воспитания известен человечеству с незапамятных времен.

Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Ментор, друг Одиссея, которому тот поручил воспитание своего сына Телемаха на время путешествия в Троию. С тех пор и в течение многих сотен лет наставничество применялось, главным образом, по отношению к подрастающему поколению (одним из самых известных менторов стал Аристотель, воспитавший Александра Македонского).

Идея наставничества как способа обучения и воспитания взрослых впервые всерьез была реализована в Христианстве. Христос наставлял Апостолов и других верующих относительно того, как следует вести земную жизнь, чтобы попасть в Царство Божие.

Позже эту роль на себя взяли священники, ставшие «духовными наставниками» прихожан. Параллельно с этим наставничество начало применяться при организации труда: возник институт подмастерий, получило развитие ученичество.

С этого времени и по сей день наставничество используется в различных организациях / предприятиях / компаниях / учреждениях.

1.2. Наставничество как метод развития персонала

При поступлении на работу молодому сотруднику необходимо быстро адаптироваться на новом месте. Трудовая адаптация — это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга.

В адаптационные схемы организации может входить система наставничества, которая не только помогает новым людям быстро и легко приспособиться к новым условиям, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором.

Наставничество работает на уровне технологии, предполагающей наличие: ·предмета обучения (какую информацию надо донести до молодого сотрудника); ·ответственного за процесс обучения (наставника, «учителя»).

Словарь Ожегова дает следующее определение наставничества — это форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками.

В роли наставника выступает старший сотрудник в профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает молодому специалисту эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет, профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организационным и профессиональным сетям.

Главная функция наставника — быть примером, нравственным образцом. Наставничество ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их работы за минимально короткое время.

От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих перед компанией.

Если человек готов примерить на ... наставничество обучение психологической проблемой.

1.3. Психологические проблемы наставничества

Процесс наставничества эффективен только в том случае, когда наставник и протеже готовы к совместной работе. Необходимо помнить, что наставничество — это общественное поручение, основанное на принципе добровольности, наставник должен быть готов к передаче опыта молодому специалисту.

Отсюда вытекает первая психологическая проблема — отбор наставников и протеже, организация взаимоотношений между ними.

Взаимоотношения наставник-протеже — это результат сложного процесса отбора, в котором активную роль играют как наставники, так и потенциальные протеже. Наставники не хотят тратить зря свое время, поэтому ищут лучших и многообещающих новичков в качестве своих протеже. Молодые сотрудники тоже принимают участие в отборе, отдавая предпочтение тем, кто известен как добившиеся успеха в организации, более старшим и опытным, чем они сами. Психологические проблемы наставничества прослеживаются на этапах развития отношений между наставником и протеже.

Кэти Крэм выделяет (на основе исследования восемнадцати пар наставник — протеже, 1983 год) четыре этапа в развитии отношения наставничества. Они, согласно К. Крэм, являются достаточно четко выраженными и вытекают одна из другой.

Первая фаза — введение (принятие) — длится от 6 до 12 месяцев, в течение которых участники знакомятся друг с другом и определяют, что они могут предложить и ожидать друг от друга. Молодой специалист начинает выстраивать отношения со своим наставником, получает особое внимание и эмоциональную поддержку от него. Наставник, в свою очередь, более

близко знакомится со своим подопечным, оценивает потенциал протеже и начинает делиться с ним трудовыми ценностями и личными наблюдениями об организации или профессии. В этот период протеже может получать определенные назначения, во время выполнения которых наставник может понаблюдать и оценить способности протеже. На данном этапе между наставником и протеже могут возникнуть недопонимания, расхождения во взглядах, вследствие чего наставнику имеет смысл:

- сообразовываться с исходным образовательным уровнем молодого специалиста; мало ли, что тот «сам должен знать и понимать» — слишком часто мы встречаемся с ситуацией «должен, но не знает и не понимает»;

- учитывать небольшой пока жизненный опыт и большие амбиции, характерные для молодых людей; они и в самом деле даже не подозревают, насколько мало знают;

- обязательно подключать молодого специалиста к планированию его карьеры и составлению индивидуального плана развития, непременно интересоваться его точкой зрения на происходящее — ведь как бы прекрасно не распланировал наставник будущее, если оно молодому специалисту не понравится — начнется саботаж;

- помнить тот факт, что все люди — разные, и нельзя с одной меркой подходить к двум разным молодым специалистам; следовательно, надо считаться с особенностями характера каждого ученика;

- не выполнять за молодого специалиста его работу, чаще предоставлять ему возможность выполнить ее под контролем, но самостоятельно, с последующей развивающей обратной связью.

Второй этап — развитие — продолжается от 2 до 5 лет и является активной стадией отношений наставничества. Здесь происходит углубление связи между сторонами процесса наставничества. Наставник должен оказать реальную, квалифицированную помощь своему подопечному в развитии его карьеры: способствуя получению бросающей вызов работы,

обучения, раскрытия потенциала, способностей работника, предоставления ему возможности быть замеченным высшим руководством, оказанием организационной и профессиональной поддержки. Старший коллега может также поддержать эмоционально, консультируя по вопросам карьеры и в виде дружбы.

Все это может способствовать быстрому карьерному росту сотрудника. Наставник в свою очередь может испытывать чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже и от того, что его будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, он может извлекать выгоду из технической помощи, которая оказывается талантливый протеже.

Третий этап отделения является наиболее трудным, потому что означает прекращение достаточно длительных и тесных взаимоотношений между двумя людьми — наставником и протеже. Данный этап наступает в случае получения повышения протеже, когда он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, или если перевод на другую должность получает сам наставник. Инициатором может выступать также сам наставник, если чувствует, что он уже не может оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу (например, в случае болезни наставника). На третьем этапе протеже пересматривает свою оценку и отношение к наставнику, исходя из возникающей между ними дистанции. У обеих сторон может возникнуть чувство заброшенности и одиночества, или чувство обиды наставника на растущую независимость своего подопечного, или недовольство протеже тем, что, как ему кажется, наставник преждевременно снял свою опеку.

В свою очередь, для наставника это возможность продемонстрировать себе и другим, что поставленные задачи достигнуты, и вклад в развитие протеже был не напрасным. Но иногда возникают такие отрицательные причины прекращения отношений наставничества, когда наставник может испытывать чувство зависти по отношению к протеже или протеже может

показаться, что наставник препятствует его развитию (здесь можно столкнуться с такой проблемой, как приверженность опытного сотрудника к мнению «Пока ты специалист уникальный, тебя ценят, любят и лелеют. Научи себе молодого конкурента, и завтра останешься за бортом...»).

С другой стороны, протеже может стремиться продолжать отношения, которые уже не являются полезными ни для него, ни для наставника. Появление подобных факторов в значительной степени способствует возникновению озлобления и прекращению всяческих взаимоотношений между ними.

Следует учитывать, что наставничество во многих организациях носит неформальный характер. Молодые сотрудники обращаются за помощью или советом к опытным коллегам. Сотрудник, имеющий опыт и передающий его новичку, ощущая в этом не исполнение своих должностных обязанностей, а лишь товарищеский долг, выступает в роли неформального наставника. При угрозе сокращений или появлении внутренней конкуренции, чувство товарищеского долга мгновенно испаряется вместе с оказываемой помощью.

Выводы по 1 главе

Изучив и проанализировав литературу по проблеме исследования, решили поставленные задачи: изучили происхождение и теоретические аспекты наставничества, выявили психологические проблемы, возникающие в процессе наставничества. Следовательно, достигли поставленной цели. Пришли к выводу, что процесс наставничества очень важен для предприятия / организации. Правильно организованная система наставничества выгодна как самой организации, так и наставникам, и их протеже. Компания получает опытных сотрудников с минимальными затратами на их обучение. Наставники приобретают опыт руководства, чувство удовлетворения от успехов своих протеже, повышают свой

авторитет. Молодой специалист быстрее адаптируется к новым условиям, активно углубляется в профессию, приобретает равноправие и независимость от наставника, может получить быстрый карьерный рост. Задача руководителя — грамотно организовать систему наставничества, учитывая психологические проблемы, которые могут возникнуть в процессе наставничества.

ГЛАВА 2. Опытно-экспериментальная работа по развитию системы наставничества в профессиональном становлении педагогов

2.1. Организационно-педагогические условия развития системы наставничества, обеспечивающие профессиональное становление учителя

В Боровской школе Тюменского района созданы организационно-педагогические условия развития системы наставничества,

обеспечивающие профессиональное становление учителя через реализацию Программы «Управление НАСТАВНИЧЕСТВОМ».

В программе используются следующие **понятия и термины**.

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

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

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

Наставляемый - участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции. В конкретных формах наставляемый может быть определен термином "обучающийся".

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

Куратор - сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам и программам среднего профессионального образования, либо

организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

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

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

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

Буллинг - проявление агрессии, в том числе физическое насилие, унижение, издевательства в отношении обучающегося образовательной организации со стороны других обучающихся и/или учителей. Одна из современных разновидностей буллинга - кибербуллинг, травля в социальных сетях.

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

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

Благодарный выпускник - выпускник образовательной организации, который ощущает эмоциональную связь с ней, чувствует признательность и поддерживает личными ресурсами (делится опытом, мотивирует

обучающихся и педагогов, инициирует и развивает эндаумент, организует стажировки и т.д.).

Школьное сообщество (сообщество образовательной организации) - сотрудники данной образовательной организации, обучающиеся, их родители, выпускники и любые другие субъекты, которые объединены стремлением внести свой вклад в развитие организации и совместно действуют ради этой цели.

2.2. Нормативные основы целевой модели наставничества.

Нормативные правовые акты международного уровня.

- Конвенция о правах ребенка, одобренная Генеральной Ассамблеей ООН 20 ноября 1989 г., ратифицированной Постановлением ВС СССР от 13 июня 1990 г. N 1559- 1.

- Всеобщая Декларация добровольчества, принятая на XVI Всемирной конференции Международной ассоциации добровольческих усилий (IAVE, Амстердам, январь, 2001 год).

- Резолюция Европейского парламента 2011/2088(INI) от 1 декабря 2011 г. "О предотвращении преждевременного оставления школы".

Нормативные правовые акты Российской Федерации.

- Конституция Российской Федерации.

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации".

- Стратегия развития волонтерского движения в России, утвержденная на заседании Комитета Государственной Думы Российской Федерации по делам молодежи (протокол N 45 от 14 мая 2010 г.).

- Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года, утвержденные распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. N 2403-р.

- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации до 2025 года (утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. N 996-р).
- Гражданский кодекс Российской Федерации.
- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. N 135-ФЗ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" .
- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. N 82-ФЗ "Об общественных объединениях".
- Федеральный закон от 12 января 1996 г. N 7 -ФЗ "О некоммерческих организациях".
- Распоряжение министерства образования Российской Федерации № Р-145 от 25 декабря 2019 г. «Об утверждении методологии (целевой) модели наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».

Нормативные правовые акты МАОУ Боровской СОШ Тюменского района

- Устав муниципального автономного общеобразовательного учреждения Боровская средняя общеобразовательная школа.
- Программа развития МАОУ Боровской СОШ
- Отчет о результатах самообследования деятельности МАОУ Боровской СОШ
- Положение о педагогическом совете.
- Положение о методическом совете.

2.3. Задачи целевой модели наставничества МАОУ Боровской СОШ Тюменской области

1. Разработка и реализация мероприятий «дорожной карты» внедрения целевой модели.
2. Разработка и реализация программ наставничества.
3. Реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в программе наставничества.
4. Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества.
5. Осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества.
6. Проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества в школе.
7. Формирования баз данных Программы наставничества и лучших практик.
8. Обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

2.4. Ожидаемые результаты внедрения целевой модели наставничества

1. Измеримое улучшение показателей, обучающихся в образовательной, культурной, спортивной сферах и сфере дополнительного образования.
2. 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.

3. Плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

4. Адаптация учителя в новом педагогическом коллективе.

5. Измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и сотрудников школы, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций.

6. Рост мотивации к учебе и саморазвитию учащихся.

7. Снижение показателей неуспеваемости учащихся.

8. Практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий.

9. Рост числа обучающихся, прошедших профориентационные мероприятия.

10. Формирование осознанной позиции, необходимой для выбора образовательной траектории и будущей профессиональной реализации.

11. Формирования активной гражданской позиции школьного сообщества.

12. Рост информированности о перспективах самостоятельного выбора векторов творческого развития, карьерных и иных возможностях.

13. Повышение уровня сформированности ценностных и жизненных позиций и ориентиров.

14. Снижение конфликтности и развитие коммуникативных навыков, для горизонтального и вертикального социального движения.

15. Увеличение доли учащихся, участвующих в программах развития талантливых обучающихся.

16. Снижение проблем адаптации в (новом) учебном коллективе: психологические, организационные и социальные.

17. Включение в систему наставнических отношений детей с ограниченными возможностями здоровья.

2.5. Структура управления реализацией целевой модели наставничества

Уровни структуры	Направления деятельности.
<p>Департамент образования Тюменской области</p>	<p>1. Осуществление государственного управления в сфере образования. 2. Принимает решение о внедрении целевой модели наставничества; 3. Обеспечивает организацию инфраструктуры и материально-техническое обеспечение программ наставничества.</p>
<p>Автономные учреждения дополнительного профессионального образования Тюменской области</p>	<p>1. Организационная, методическая, экспертно-консультационная, информационная и просветительская поддержка участников внедрения целевой модели наставничества. 2. Выработка предложений по совместному использованию инфраструктуры в целях внедрения целевой модели наставничества. 3. Содействие распространению и внедрению лучших наставнических практик различных форм и ролевых моделей для обучающихся, педагогов и молодых специалистов 4. Содействие привлечению к реализации наставнических программ образовательных организаций; предприятий и организаций Тюменского района; государственных бюджетных учреждений культуры и спорта; юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью.</p>

<p>Управление образованием Тюменского муниципального района</p>	<p>1. Контролирует реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества;</p> <p>2. Обеспечивает развитие инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала МАОУ Боровской СОШ, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам.</p> <p>3. Содействует привлечению к реализации программ наставничества образовательных организаций; предприятий и организаций муниципалитета; государственных бюджетных учреждений культуры и спорта; юридических и физических лиц, чья деятельность связана с образовательной, спортивной, культурной и досуговой деятельностью.</p>
<p>МАОУ Боровская СОШ Тюменского района</p>	<p>1. Разработка и утверждение комплекта нормативных документов, необходимых для внедрения целевой модели наставничества;</p> <p>2. Разработка целевой модели наставничества;</p> <p>3. Разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;</p> <p>4. Реализация программ наставничества.</p> <p>5. Реализация кадровой политики в программе наставничества.</p> <p>6. Назначение куратора внедрения целевой модели наставничества;</p> <p>7. Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества.</p>
<p>Куратор целевой модели наставничества</p>	<p>1. Формирование базы наставников и наставляемых.</p> <p>2. Организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения).</p> <p>3. Контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества.</p>

	<p>4. Контроль проведения программ наставничества.</p> <p>5. Участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества.</p> <p>6. Решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели.</p> <p>7. Мониторинг результатов эффективности реализации целевой модели наставничества.</p>
<p>Ответственные лица за направления форм наставничества</p>	<p>Разработка программ моделей форм наставничества. Контроль за реализацией.</p>
<p>Наставники и наставляемые</p>	<p>Модели форм наставничества.</p> <p>1. Реализация Форма наставничества «Ученик - ученик».</p> <p>2. Реализация Форма наставничества «Учитель - учитель».</p> <p>3. Реализация Форма наставничества «Учитель - ученик».</p>

2.6. Кадровая система реализации целевой модели наставничества

Целевой модели наставничества выделяется три главные роли:

1. 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.

2. Наставник - участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

3. Куратор - сотрудник образовательной организации, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Реализация наставнической программы происходит через работу куратора с двумя базами: базой наставляемых и базой наставников.

Формирование этих баз осуществляется директором школы, куратором, педагогами, классными руководителями и иными лицами школы, располагающими информацией о потребностях педагогов и подростков - будущих участников программы.

Формирование базы наставляемых:

из числа обучающихся:

- проявивших выдающиеся способности;
- демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты;
- с ограниченными возможностями здоровья;
- попавших в трудную жизненную ситуацию;
- имеющих проблемы с поведением;
- не принимающих участие в жизни школы, отстраненных от коллектива

из числа педагогов:

- молодых специалистов;
- находящихся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости;
- находящихся в процессе адаптации на новом месте работы;
- желающими овладеть современными программами, цифровыми навыками, ИКТ компетенциями и т.д.

Формирование базы наставников из числа:

- обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах;
- педагогов и специалистов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;
- родителей обучающихся - активных участников родительских или управляющих советов;
- выпускников, заинтересованных в поддержке своей школы;
- сотрудников предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров;

- успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;
- ветеранов педагогического труда.

База наставляемых и база наставников может меняться в зависимости от потребностей школы в целом и от потребностей участников образовательных отношений: педагогов, учащихся и их родителей (законных представителей).

2.7. Этапы реализации целевой модели наставничества

Этапы	Мероприятия	Результат
Подготовка условий для запуска программы наставничества	Создание благоприятных условий для запуска программы. Сбор предварительных запросов от потенциальных наставляемых. Выбор аудитории для поиска наставников. Информирование о выборе форм наставничества. На внешнем контуре информационная работа направленная на привлечение внешних ресурсов к реализации программы.	Дорожная карта реализации наставничества. Пакет документов.
Формирование базы наставляемых	1. Выявление конкретных проблем обучающихся школы, которые можно решить с помощью наставничества.	Формированная база наставляемых с картой запросов.

	<p>2. Сбор и систематизация запросов от потенциальных наставляемых.</p>	
<p>Формирование базы наставников</p>	<p>1. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы из числа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>2. Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выпускников, заинтересованных в поддержке своей школы; • сотрудников региональных предприятий, 	<p>Формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущем.</p>

	<p>заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);</p> <ul style="list-style-type: none"> • успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт; • представители других организаций, с которыми есть партнерские связи. 	
Отбор и обучение наставников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы. 2. Обучение наставников для работы с наставляемыми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заполненные анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. 2. Собеседование с наставниками. 3. Программа обучения.
Формирование наставнических пар/групп	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате. 2. Зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора. 	<p>Сформированные наставнические пары / группы, готовые продолжить работу в рамках программы</p>
Организация хода наставнической программы	<p>Закрепление гармоничных продуктивных отношений в наставнической паре/группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.</p> <p>Работа в каждой паре/группе включает:</p>	<p>Мониторинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сбор обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых; • сбор обратной связи от наставников, наставляемых и

	<ul style="list-style-type: none"> • встречу-знакомство, • пробную рабочую встречу, • встречу-планирование, • комплекс последовательных встреч, • итоговую встречу. 	кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.
Завершение программы наставничества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подведение итогов работы каждой пары/группы. 2. Подведение итогов программы школы. 3. Публичное подведение итогов и популяризация практик. 	Собраны лучшие наставнические практики. Поощрение наставников.

2.8. Формы наставничества

Для успешной реализации целевой модели наставничества предусматривается выделение 5 возможных форм наставничества.

Исходя из образовательных потребностей школы в данной целевой модели наставничества рассматриваются три формы наставничества: «Ученик - ученик», «Учитель - учитель», «Учитель - ученик».

Форма наставничества «Ученик - ученик».

Цель: разносторонняя поддержка обучающихся с особыми образовательными или социальными потребностями либо временная помощь в адаптации к новым условиям обучения.

Задачи:

1. Помощь в реализации лидерского потенциала.
2. Улучшение образовательных, творческих или спортивных результатов.
3. Развитие гибких навыков и метакомпетенций.
4. Оказание помощи в адаптации к новым условиям среды.
5. Создание комфортных условий и коммуникаций внутри образовательной организации.

6. Формирование устойчивого сообщества обучающихся и сообщества благодарных выпускников.

Результат:

1. Высокий уровень включения наставляемых во все социальные, культурные и образовательные процессы.
2. Повышение успеваемости в школе.
3. Улучшение психоэмоционального фона внутри группы, класса, школы в целом.
4. Численный рост посещаемости творческих кружков, объединений, спортивных секций.
5. Количественный и качественный рост успешно реализованных творческих и образовательных проектов.
6. Снижение числа обучающихся состоящих на различных видах учета.
7. Снижение количества жалоб от родителей и педагогов, связанных с социальной незащищенностью и конфликтами внутри коллектива обучающихся.

Характеристика участников формы наставничества «Ученик - ученик».

Наставник Кто может быть.	Наставляемый	
	Активный	Пассивный
-Активный ученик, обладающий лидерским и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления. -Ученик, демонстрирующий высокие	-Социально или ценностно дезориентированный обучающийся более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не	-Обучающийся с особыми образовательными потребностями, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

<p>образовательные результаты.</p> <p>-Победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований. Лидер класса или параллели, принимающий активное участие в жизни школы. Возможный участник всероссийских детско - юношеских организаций и объединений.</p>	<p>принимающим участие в жизни школы, отстраненный от коллектива.</p>	
---	---	--

Возможные варианты программы наставничества «Ученик - ученик».

Формы взаимодействия	Цель
«Успевающий - неуспевающий»	Достижение лучших образовательных результатов.
«Лидер - пассивный»	Психозэмоциональная поддержка с адаптацией в коллективе или с развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков.
«Равный - равному»	Обмен навыками для достижения целей.
«Адаптированный - неадаптированный»	Адаптация к новым условиям обучения.

Схема реализации формы наставничества «Ученик - ученик».

Этапы реализации	Мероприятия
Представление программ наставничества в форме «Ученик – ученик».	Ученическая конференция
Проводится отбор наставников из числа активных учащихся школьного сообщества	Анкетирование. Собеседование. Использование базы наставников.
Обучение наставников	Обучение проводится куратором
Проводится отбор учащихся, имеющих особые образовательные потребности, низкую учебную мотивацию, проблемы с адаптацией в коллективе, не включенные в	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.

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

Форма наставничества «Учитель - учитель».

Цель: разносторонняя поддержка для успешного закрепления на месте работы молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня и поддержка нового сотрудника при смене его места работы, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Задачи:

1. Способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности.
2. Развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса.
3. Ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности.
4. Прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации.
5. Ускорить процесс профессионального становления педагога.

Результат:

1. Высокий уровень включенности молодых специалистов и новых педагогов в педагогическую работу и культурную жизнь образовательной организации.

2. Усиление уверенности в собственных силах и развитие личного творческого и педагогического потенциала.

3. Улучшение психологического климата в образовательной организации.

4. Повышение уровня удовлетворенности в собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния специалистов.

5. Рост числа специалистов, желающих продолжить свою работу в данном коллективе образовательного учреждения.

6. Качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных наставляемых классах и группах.

7. Сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами.

8. Рост числа собственных профессиональных работ (статей, исследований, методических практик молодого специалиста и т. д.)

Характеристика участников формы наставничества «Учитель - учитель»

Наставник	Наставляемый	
	Молодой специалист	Педагог
<ul style="list-style-type: none"> Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, ведущий вебинаров и семинаров). Педагог, склонный к активной общественной работе, лояльный участник 	<ul style="list-style-type: none"> Имеет малый опыт работы (от 0 до 3 лет), испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием 	<ul style="list-style-type: none"> Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях,

педагогического и школьного сообществ. • Педагог, обладающий лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.	обучающимися, другими педагогами, родителями.	особенностях, регламенте и принципах образовательной организации.
Типы наставников		Педагог, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.
Наставник - консультант	Наставник - предметник	
Создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и с решением конкретных психологических и коммуникативных проблем, контролирует самостоятельную работу молодого специалиста или педагога.	Опытный педагог одного и того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.	

Возможные варианты программы наставничества «Учитель - учитель»

Формы взаимодействия	Цель
«Опытный педагог – молодой специалист»	Поддержка для приобретения необходимых

	профессиональных навыков и закрепления на месте работы.
«Опытный классный руководитель – молодой специалист»	Поддержка для приобретения необходимых профессиональных навыков в работе с классным коллективом и закрепления на месте работы
«Лидер педагогического сообщества – педагог, испытывающий проблемы»	Реализация психоэмоциональной поддержки сочетаемый с профессиональной помощью по приобретению и развитию педагогических талантов и инициатив.
«Педагог новатор – консервативный педагог»	Помощь в овладении современными программами, цифровыми навыками, ИКТ компетенциями.
«Опытный предметник – неопытный предметник»	Методическая поддержка по конкретному предмету

Схема реализации формы наставничества «Учитель – учитель»

Этапы реализации	Мероприятия
Представление программ наставничества в форме «Учитель - учитель».	Педагогический совет. Методический совет.
Проводится отбор наставников из числа активных и опытных педагогов и педагогов, самостоятельно выражающих желание помочь педагогу.	Анкетирование. Использование базы наставников.
Обучение наставников	Проводится при необходимости
Проводится отбор педагогов, испытывающий профессиональные проблемы, проблемы адаптации и желающих добровольно принять участие в	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.
Формирование пар, групп	После встреч обсуждение вопросов
Повышение квалификации наставляемого, закрепление в	Тестирование. Проведение мастер -классов, открытых уроков.

профессии. Творческая деятельность. Успешная адаптация.	
Рефлексия реализации формы наставничества.	Анализ эффективности реализации программы.
Наставник получает уважаемый и заслуженный статус.	Поощрение на педагогическом совете или методический совете школы.

Форма наставничества «Учитель – ученик»

Цель - успешное формирование у учеников младшей, средней и старшей школы осознанного подхода к реализации личностного потенциала, рост числа заинтересованной в развитии собственных талантов и навыков молодежи.

Задачи:

1. Помощь учащимся в раскрытии и оценке своего личного потенциала.
2. Повышение мотивации к учебе и саморазвитию, к саморегуляции, формирования ценностных и жизненных ориентиров.
3. Развитие лидерских, организационных, коммуникативных навыков и метакомпетенций.
4. Помощь в построении образовательной траектории и будущей профессиональной реализации.

Результат:

1. Повышение успеваемости и улучшение психоэмоционального фона в младшей, средней и старшей школе.
2. Численный рост кружков по интересам, а также внеурочных мероприятий.
3. Увеличение процента учеников, успешно прошедших предпрофориентационную программу.
4. Численный рост успешно реализованных и представленных результатов проектной деятельности в старших классах (совместно с представителем предприятия).

5. Увеличение числа учеников, планирующих стать наставниками в будущем и присоединиться к сообществу благодарных выпускников.

Характеристика участников формы наставничества «Учитель - ученик»

Наставник	Наставляемый	
	Активный	Пассивный
<p>Кто может быть.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Неравнодушный профессионал с большим (от 5 лет) опытом работы с высокой квалификацией. • Активная жизненная позиция. • Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к ученику как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. • Возможно, выпускник того же образовательного учреждения, член сообщества благодарных выпускников. • Возможно, родитель образовательного учреждения. 	<p>Социально активный школьник с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков.</p>	<p>Плохо мотивированный, дезориентированный школьник, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества.</p>

Возможные варианты программы наставничества «Учитель - ученик»

Формы взаимодействия _____ Цель

«Активный профессионал - равнодушный потребитель»	Мотивационная и ценностная поддержка с развитием коммуникативных, творческих, лидерских навыков, стимулирование идей саморазвития, осознанного выбора образовательной и карьерной траектории.
«Коллега - молодой коллега»	Совместная работа по развитию творческого, предпринимательского или социального проекта, в процессе которой наставляемый делится свежим видением и креативными идеями, которые могут оказать

	<p>существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора.</p>
--	---

Схема реализации формы наставничества «Учитель - ученик»

Этапы реализации	Мероприятия
Представление программ наставничества в форме «Учитель - ученик».	Ученическая конференция.
Проводится отбор наставников из числа активных и опытных учителей, представителей благодарных выпускников.	Анкетирование. Использование базы наставников.
Обучение наставников.	Обучение проводится куратором программы наставничества при необходимости. Работа с пособиями Ментори «Рабочие тетради наставника».
Проводится отбор учащихся, имеющих проблемы с учебной, не мотивированных, не умеющих строить свою образовательную траекторию. Либо - учащиеся, с особыми образовательными потребностями, не имеющими возможности реализовать себя в рамках школьной программы.	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.
Формирование пар, групп.	Личные встречи или групповая работа в формате «быстрых встреч».
Повышение образовательных результатов у наставляемых. Мотивированны, интегрированы в сообщество. Осознано подходят к выбору профессий.	Защита проекта. Анализ успеваемости. Представление бизнес - плана. Определение образовательной траектории.
Рефлексия реализации формы наставничества.	Анализ эффективности реализации программы.
Наставник получает уважаемый и заслуженный статус.	Поощрение наставляемого на ученической конференции. Благодарственное письмо на предприятие или организацию наставника.

2.9. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

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

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

Мониторинг программы наставничества состоит из двух основных этапов:

- 1) оценка качества процесса реализации программы наставничества;
- 2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

Мониторинг и оценка качества процесса реализации программы наставничества

Этап 1. 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 мониторинга:

- 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.

Задачи мониторинга:

- сбор и анализ обратной связи от участников (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.

Оформление результатов.

По результатам опроса в рамках первого этапа мониторинга будет предоставлен SWOT – анализ реализуемой программы наставничества.

Таблица 1

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

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкеты. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром. Анкета учитывает особенности требований к трем формам наставничества. SWOT-анализ проводит куратор программы.

Для оценки соответствия условий организации программы наставничества требованиям модели и программ, по которым она осуществляется, принципам, заложенным в модели и программах, а также современным подходам и технологиям, используется анкета куратора. 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.

Этап 2. Второй этап мониторинга позволяет оценить: мотивационно-личностный и профессиональный рост участников программы наставничества; развитие метапредметных навыков и уровня вовлеченности обучающихся в образовательную деятельность; качество изменений в освоении обучающимися образовательных программ; динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт участников.

Основываясь на результатах данного этапа, можно 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.

Соответственно, все зависимые от воздействия программы наставничества параметры фиксируются дважды.

Цели мониторинга влияния программ наставничества на всех участников.

1. Глубокая оценка изучаемых личностных характеристик участников программы.

2. Оценка динамики характеристик образовательного процесса (оценка качества изменений в освоении обучающимися образовательных программ).

3. Анализ и необходимая корректировка сформированных стратегий образования пар "наставник-наставляемый".

Задачи мониторинга:

- 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.

2.10. Механизмы мотивации и поощрения наставников

К числу лучших мотивирующих наставника факторов можно отнести поддержку системы наставничества на школьном, общественном, муниципальном и государственном уровнях; создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, где формируется ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль.

Мероприятия по популяризации роли наставника.

- Организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников на школьном уровне.
- Выдвижение лучших наставников на конкурсы и мероприятия на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.
- Проведение школьного конкурса профессионального мастерства "Наставник года", «Лучшая пара», «Наставник+»;
- Награждение школьными грамотами "Лучший наставник"
- Благодарственные письма родителям наставников из числа обучающихся.
- Предоставлять наставникам возможности принимать участие в формировании предложений, касающихся развития школы.

Выводы по 2 главе

Результаты исследования позволяют утверждать, что его задачи решены, гипотеза в основном получила подтверждение.

Результаты проведенного исследования позволяют предложить научно-практические рекомендации по дальнейшему развитию системы наставничества, обеспечивающей профессиональное становление молодого учителя. Требуют дальнейшего рассмотрения:

- использование структурно-функциональной модели системы наставничества, обеспечивающей профессиональное становление молодого педагога в образовательном процессе;
- разработка и реализация модульных программ обновления системы работы с молодыми специалистами для педагогов-наставников и руководителей образовательных учреждений в рамках курсов повышения квалификации;
- обобщение лучшего опыта наставнической деятельности и внедрение перспективных форм развития системы наставничества, обеспечивающих профессиональное становление начинающих учителей;
- совершенствование разработки критериев отбора педагогов-наставников с целью их продуктивного взаимодействия с молодыми учителями в процессе профессионального становления.

Исследование показало, что проблема развития системы наставничества является многоаспектной, и на современном этапе наше исследование представляет собой одну из первых попыток осветить некоторые пути ее решения. Специального исследования требует проблема организации и разработки комплексной программы управления системой наставничества, включающей в себя городской, окружной и муниципальный уровни управления; проблема организации целевого контроля деятельности наставников; проблема развития мониторинговых исследований процесса эффективности системы наставничества.

Заключение

Современный педагог - это педагог, преобразующий педагогическую действительность, это активная и деятельностно способная личность, постоянно совершенствующая свой профессиональный уровень, имеющая потребность в самореализации. В начале педагогической деятельности молодой учитель испытывает трудности в профессиональном становлении. В решении этой стратегической задачи существенная роль принадлежит системе наставничества, которая способна интенсифицировать процесс профессионального становления молодого учителя и формирования у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации. Феномен наставничества является необходимым социально-педагогическим компонентом общественного развития и сохранения самоценности традиционных социокультурных оснований.

Проведенный теоретический анализ, практическая деятельность позволили рассматривать наставничество как динамичный процесс, который обеспечивает личностно-значимое восхождение молодого учителя к вершине профессионализма, на основе ценностного отношения к профессии педагога, творческой активности, внутренней мотивационной позиции и гуманистической модели профессионального мышления и поведения учителя. Кроме того, наставничество представляет собой сложное системное явление, характеризующееся совокупностью отношений между его элементами, сохраняющих устойчивость в процессе изменения и развития.

На этом основании система наставничества была представлена совокупностью структурно-содержательных компонентов (мотивационного, гностического, конструктивно-проектировочного, коммуникативного, диагностико-рефлексивного), раскрывающих многообразие существующих между ними связей и отношений.

Определены функции наставничества: социально-психологическая и дидактическая, специфическими наставническими функциями являются: пример (эталон) и помощь в процессе профессионального становления молодого учителя.

Анализ литературы по проблемам наставничества позволил определить его основополагающие принципы: конструктивное профессиональное взаимодействие наставника и молодого учителя, подбор наставника должен вестись с позиции совместимости педагогов, с соблюдением принципа добровольности; во взаимоотношениях с молодым учителем наставник должен обладать развитыми эмпатийными способностями и соблюдать педагогический такт.

Наставничество - длительный, поэтапный, целенаправленный процесс развития и становления личности молодого учителя, его профессионального и общечеловеческого кругозора, духовности, способствующий его профессиональной адаптации, усилению мотивации к выбранной специальности и профессиональному становлению. Наставничество - особая форма работы с молодыми учителями, опирающаяся на личностно-ориентированный подход, формирование индивидуального стиля деятельности, реализацию творческого потенциала; самореализацию наставника и формирование условий взаимообучения представителей разных поколений.

В ходе исследования была разработана структурно-функциональная модель системы наставничества, обеспечивающая профессиональное становление молодого учителя, что соотносится с задачами и основными положениями, выносимыми на защиту.

Данная модель определяет комплекс задач, встающих в процессе формирования компонентов профессионального становления молодого учителя, которые отражают динамику его профессионального уровня в процессе реализации наставнической деятельности. Наличие компонентов профессионального становления молодого учителя в системе наставничества делает возможным их измерение, которое связано с определением критериев:

Критерии мотивационного компонента: осознание личной и общественной значимости непрерывного образования в педагогической деятельности, развитые познавательные интересы и способности, стремление к

преобразовательной деятельности, творческий подход к постановке и достижению целей.

Критерии гностического компонента: гибкость и оперативность мышления, умение ставить и разрешать познавательные задачи, креативность и ее проявления в педагогической деятельности, умение видеть противоречия и проблемы, переносить знания и умения в новые ситуации, способность к творческому обобщению и саморазвитию.

Критерии конструктивно-проектировочного компонента: способность видеть близкие и отдаленные результаты решения педагогических задач учебно-воспитательного процесса, ставить комплекс педагогических задач, учитывая сложные педагогические ситуации, осуществляет гибкость в средствах организации учебно-воспитательного процесса, планирует обучение на основе изучения личности учащихся и анализирует педагогическую деятельность с учетом этого.

Критерии коммуникативного компонента: способность к сотрудничеству и взаимопомощи в профессиональном педагогическом самообразовании, отстаивать свою точку зрения и убеждать других в процессе дискуссии, избегать конфликтов в процессе профессиональной деятельности.

Критерии диагностико-рефлексивного компонента: умение проводить педагогическую рефлексию, самоанализ успешности профессиональной деятельности.

По совокупности критериев и черт их выраженности были определены уровни профессионального становления молодого учителя: нормативный, творческий, инновационный.

Достижение этой цели возможно, если будет эффективно спланирован процесс наставничества. В связи с этим были определены организационно-педагогические условия (содержательные, диагностико-рефлексивные, рефлексивно-сотворческие), обеспечивающие профессионально-личностный

рост и профессиональное становление начинающего педагога, что соотносится с задачами и основными положениями, выносимыми на защиту.

Анализ психолого-педагогической литературы, а также результаты констатирующего эксперимента позволили убедиться в актуальности и практической необходимости наставничества как условия профессионального становления молодого педагога; обнаружили его недостаточную разработку на теоретическом и практическом уровне.

Результаты констатирующего эксперимента свидетельствуют о том, что организации наставничества присущи недостатки: формальный подход к этому процессу, не все молодые учителя имеют наставника, не определен статус наставника, не разработаны специальные программы курсов повышения квалификации для педагогов-наставников.

В ходе констатирующего эксперимента было установлено, что многие начинающие учителя испытывают трудности в период профессионального становления, слабо прослеживается осуществление наставнической деятельности. Анализ специальной литературы, результаты пилотажного исследования, а затем формирующего эксперимента позволили рассмотреть теоретические аспекты, проанализировать взаимосвязи, которые в наибольшей степени обеспечивают эффективность наставничества в процессе профессионального становления молодого учителя. В этих целях проводилась специальная работа по активизации развития системы наставничества в условиях столичного образования. Разработаны «Положение о наставничестве», «Положение о школе наставничества», внедрены программы курсов повышения квалификации для педагогов-наставников «Технология наставничества», «Обновление содержания работы с молодыми учителями: аспекты профессиональной деятельности педагога-наставника».

В ходе эксперимента особое внимание уделялось деятельности педагога-наставника на разных этапах профессионального становления молодого учителя: диагностирование по выявлению трудностей в его профессиональной

деятельности, постановка задач, выработка программы взаимодействия, анализ успешности учебной работы начинающего педагога.

На первом этапе («адаптационном») профессионального становления молодого учителя наставник определяет сформированность его профессионально-значимых качеств и разрабатывает для него адаптационную программу. Это позволяет молодому педагогу свободно владеть педагогическими технологиями такого типа, как диагностика, целеполагание, прогнозирование, сочетание методов и средств педагогического воздействия, организация различных видов деятельности учащихся, умение связывать личностный, дифференцированный и индивидуальный подходы в учебно-воспитательном процессе и т.д. Основным методом работы являлось посещение наставником уроков молодых специалистов и организация их самоанализа, для того чтобы выявить проблемы, которые испытывает начинающий учитель в своей профессиональной деятельности. На этом этапе использовались и репродуктивные методы. Репродуктивная деятельность предусматривает способность воспроизводить и применять полученные знания, приемы действий и алгоритмы, с помощью которых может быть решена поставленная задача. Молодой учитель в состоянии заниматься репродуктивным педагогическим творчеством, т.е. рационально и эффективно использовать передовой педагогический опыт и рекомендации наставников. Особое внимание на этом этапе уделялось стимулированию всех форм самостоятельности и активности в учебно-воспитательном процессе, формированию навыков самоорганизации, позитивное принятие выбранной профессии.

На втором этапе («проектировочном») ведущее место в наставнической деятельности занимали методы и приемы, направленные на формирование у молодого учителя потребности в проектировании своего развития, в совершенствовании своего профессионального уровня. На данном этапе педагога характеризуют такие черты личности, как профессиональная направленность, пытливость, нестандартность мышления, чувство нового. Он

может владеть следующими педагогическими технологиями: диагностическая культура, культура педагогического анализа собственной деятельности, культура самосовершенствования, организация самовоспитания учащихся, формирование ученического коллектива и проведение всех видов учебных занятий на высоком технологическом уровне. Усиливается потребность в личностной и профессиональной самореализации. На данном этапе использовались информационные методы (лекции на занятиях «Школы молодого учителя», педагогические чтения и др.), творческие методы решения задач: проблемные, инверсионные, способствующие развитию гибкого, оригинального мышления.

Деятельность наставника на третьем этапе («контрольно-оценочном») - формирование у молодого педагога умения критически оценивать степень своего профессионального становления, оказывать поддержку в свободном овладении инновационными педагогическими технологиями. На данном этапе для молодого педагога характерно проявление таких качеств личности, как осознание себя как творческого работника, креативность мышления, рациональность мышления, высокая культура общения. Он способен сочетать научный поиск и практику, исследовательский подход к процессу профессиональной подготовки. Результатом присвоения педагогом новых профессиональных ценностей является личная вариативность, гибкость, флексибельность. На данном этапе использовались комплексные методы: педагогические мастерские, мастер-классы, работа в творческих группах, проблемно-деловые и рефлексивно-ролевые игры, что позволяло сформировать такое качество профессионального развития молодого учителя как педагогическая рефлексия.

Сопоставление уровней профессионального становления до эксперимента и после него в результате наставнической деятельности позволило проследить динамику в этом процессе.

Мотивационный компонент - ярко выражены мотивы саморазвития и самореализации, менее представлены узколичностные мотивы.

Гностический компонент - молодые учителя располагают достаточно сформированной системой научно-педагогических знаний, умений, навыков, интересных способов решения педагогических задач, их анализа.

Конструктивно-проектировочный компонент - значительные изменения произошли в овладении конструктивными и проектировочными умениями: от 10 до 30%.

Коммуникативный компонент - более высокий уровень развития коммуникативных способностей, в среднем, на 41,4%.

Диагностико-рефлексивный компонент - видна положительная динамика в овладении молодыми учителями способностью к саморефлексии, саморазвитию, в среднем на 30%.

Анализ изменений свидетельствует об эффективности используемых положений и методик на отдельных этапах, а следовательно, и всей системы наставничества в профессиональном становлении молодого учителя. Это нашло отражение в поступательном изменении рефлексивной и экспертной оценки.

Исследование подтвердило гипотезу, согласно которой процесс наставничества может быть продуктивным, если:

- осуществляется целенаправленная подготовка управленческих и педагогических работников для наставнической деятельности;
- наставническая деятельность выстраивается поэтапно, в соответствии с логикой проектирования динамики профессионального становления молодого педагога в сфере самообразования;
- при реализации наставнической деятельности создается Центр наставничества; обеспечивается свободный выбор и наставника, и обучаемого; формируется устойчивый интерес к институту наставничества; обеспечивается конструктивное профессиональное взаимодействие наставника и молодого учителя;

- наставническая деятельность способствует творческой самореализации наставника и молодого педагога;
- критериями профессионального становления молодого учителя выступает уровень личностно-значимого восхождения его и наставника к вершинам профессионализма, непрерывного саморазвития и самоосуществления;
- в процессе реализации наставнической деятельности используются коллективные, групповые и индивидуальные формы образовательной деятельности.

В работе рассмотрены вопросы, определяющие профессиональное становление молодого учителя. Учет рассмотренных педагогических условий организации и функционирования системы наставничества позволяет в полной мере обеспечить эффективность этого процесса и определить перспективные формы его развития. Выявлено, что наиболее эффективными формами являются коллективное и индивидуальное наставничество, этот метод адаптации специалиста предполагает гибкость в организации: нет набора правил и требований, может реализовываться в различных ситуациях различными способами; в основе наставничества - конструктивное профессиональное взаимодействие, взаимный интерес.

Всестороннее рассмотрение эффективности системы наставничества позволит руководителям образовательных учреждений, педагогам-наставникам быстро и качественно решать задачи профессионального становления молодого учителя, включать его в проектирование своего развития, оказывать помощь в самоорганизации, самоанализе этого развития, повышать его профессиональный уровень.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования))».
6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).

10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N P-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82746/ – Дата обращения: 20.05.2021.

11. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций» [Электронный ресурс]. // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/> – Дата обращения: 19.04.2021.

12. Денисова А. Механизм внедрения системы наставничества в компании [Электронный ресурс]. / А. Денисова. // Управление персоналом. – 2005. – №19. – URL: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfc91bbff.pdf> – Дата обращения: 15.05.2021.

13. Кондратьева, И. Наставничество как стиль работы современного руководителя [Электронный ресурс] / И. Кондратьева // Образование личности. – Режим доступа: <http://ol-journal.ru/sites/default/files/ol-01-17.pdf>. Дата обращения: 11.04.2021.

14. Наставничество в образовательной организации [Текст]. / сост.: С.В. Бондаренко, М. Ю. Ефимочкина [и др.]; под общ. ред. Г. А. Вашкиной. – Кемерово: Изд-во МБОУ ДПО «Научно-методический центр», 2017. – 88 с.

15. Селиверстова М.В., Беляева Д.А. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях [Электронный ресурс]. / М.В. Селиверстова, Д.А. Беляева. // Международный журнал гуманитарных и

естественных наук. – 2019. – вып. 3-2. – URL: <http://intjournal.ru/wpcontent/uploads/2019/04/Seliverstova.pdf> – Дата обращения: 30.04.2021.

16. Наставничество в образовании: современная практика: сборник материалов международной (заочной) научно-практической конференции. 20 ноября 2019 года // государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2019. – 188 с.

17. Паспорт федерального проекта «Современная школа». Приложение к протоколу заседания проектного комитета по основному направлению стратегического развития Российской Федерации от 7 декабря 2018 г. № 3. [Электронный ресурс] // Администрация Владимирской области. Официальный портал. URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/Современная+школа.pdf/82dc2bf1-04ce9d57-5f14-6f94d1bce9aa> (дата обращения — 19.04.2021).