

Департамент образования и науки Тюменской области
Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области
дополнительного профессионального образования

«Тюменский областной государственный институт развития регионального образования»
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)

ЦЕНТР НЕПРЕРЫВНОГО ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ (ЦНППМПр)

Шкутенко Ольга Михайловна

Формирование системы наставничества как фактора эффективного
управления школой (проект)

Выпускная квалификационная работа
по дополнительной профессиональной образовательной программе
«Менеджмент организации»

Научный руководитель:
Петрученко Т.В., методист
ЦНППМПр ТОГИРРО,
к.п.н.

Тюмень
2021 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. Наставничество как управляемая эффективная система	
1.1. 1.1. Понятие, структура и функции системы наставничества	8
1.2. Основные этапы, условия, процедуры и принципы внедрения системы наставничества в государственном органе	15
1.3. Наставничество и его роль в профессиональном становлении педагога....	21
1.4. Психологические проблемы наставничества	26
Выводы по 1 главе	30
ГЛАВА 2. Разработка системы наставничества как фактора эффективного управления МАОУ СОШ. Боровская школа Тюменского района	
2.1. Организационно-педагогические условия развития системы наставничества, обеспечивающие профессиональное становление учителя.....	32
2.2. Структура управления реализацией целевой модели наставничества	37
2.3. Кадровая система реализации целевой модели наставничества.....	40
2.4. Этапы реализации целевой модели наставничества.....	42
2.5. Формы наставничества	45
2.6. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества..	54
2.7. Механизмы мотивации и поощрения наставников.....	58
Выводы по 2 главе	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	68
Приложение I	

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, И.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 фактора эффективного управления школой 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 фактора эффективного управления школой. 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** выпускной квалификационной работы: каковы условия формирования системы наставничества как фактора эффективного управления школой.

Решение данной проблемы составило **цель** исследования: разработать целевую модель системы наставничества как фактора эффективного управления образовательной организацией МАОУ Боровской СОШ Тюменской области.

Объект исследования – процесс управления системы наставничества в МАОУ Боровской СОШ Тюменского района.

Предмет исследования – модель системы наставничества.

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

1. Изучить теоретические и нормативные основы целевой модели системы наставничества.
2. Разработать диагностический инструментарий системы наставничества и провести мониторинг эффективности уровня профессионального мастерства каждого участника образовательного процесса.

3. Создать систему управления наставничеством 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.

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:

- анализ использовался для изучения материала по теме;
- синтез использовался для соединения отобранного материала при логическом построении основы текста;

- терминологический анализ применялся для изучения терминов по теме.

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.

Практическая значимость исследования.

Создание системы управления наставничеством 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.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников и литературы, и приложений.

ГЛАВА 1. Наставничество как управляемая эффективная система

1.1. Понятие, структура и функции системы 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 Трою. 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.

Наставничество направлено на совершенствование деятельности организации посредством формирования и развития методов подготовки специалистов и управленческих кадров на рабочем месте. В значительной степени применительно к наставничеству это актуально для работы с молодыми кадрами.

Наставниками всегда (вне зависимости от сферы деятельности) называли тех, кто обучает других. Наибольшее значение наставничеству в качестве механизма передачи знания стали придавать в последние 10-20 лет, хотя, как форма взаимодействия опытных работников и новичков, применяется достаточно давно. В контексте воспитательной и обучающей деятельности наставничество является древнейшей формой передачи опыта.

В исследовательской литературе представлено несколько вариантов определения понятия наставничества:

- наставничество как способ организации преемственности поколений непосредственно в условиях производства;
- наставничества как процесс неофициальной передачи знаний, социального капитала и психосоциальной поддержки, которая воспринимается реципиентов как релевантная (имеющая отношения) для работы, карьеры или профессионального развития, взаимодействие в данном случае осуществляется между более опытным и профессионально развитым сотрудников и новым специалистом либо на в организации в целом, либо назначенным на новую должность¹;
- наставничество как способ передачи знаний и навыков от более опытного к менее опытному для достижение долгосрочных целей²;

¹ Урмина И.А., Горелова Н.Н. Наставничество, его значение в истории и современности // Социальная политика и социология. 2010. № 7. С. 85-86, 92.

² Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управления. Ученые записки СГАГС. 2012 № 4. С. 131.

- наставничество, как помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания³;

- наставничество определяется как независимая помощь, которая оказывается одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и мышлении. Наставничество позволяет сформировать набор полезных поведенческих методов, которые фокусируются на долгосрочном развитии и устремлениях личности⁴;

- с точки зрения системного подхода можно рассматривать наставничество как систему согласованного взаимного взаимодействия между молодыми и опытными сотрудниками с целью передачи знаний, умений и трудовых навыков. Это взаимодействие проявляется в форме индивидуального или коллективного, формального или неформального шефства или непосредственно связано с профессиональной подготовкой, адаптацией молодых работников и развитием их трудового потенциала.

На основании приведенных подходов к определению наставничества можно сформулировать следующее определение: наставничество – это форма работы с персоналом (прежде всего, молодыми специалистами или вновь назначенным на должность), сущность которой заключается в выстраивании взаимодействия между более и менее опытными сотрудниками, в ходе которого через обмен опытом, формальными и неформальными знаниями о деятельности решаются задачи адаптации и профессионального развития работника с учетом целей как организации, так и самого работника.

Наставничеству свойственны следующие характеристики:

³ Еремина И.Ю., Джиоева Ф.А. Система отношений «наставник-молодой специалист» в производственной организации // Труды РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. 2013. № 2 (271) С. 87.

⁴ Брод Роб Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 58.

- имеет долгосрочную направленность. Наставник работает со своим подопечным на протяжении всего адаптационного периода, который не всегда охватывается только испытательным сроком;

- реализуется в формате один на один по темам, которые определяются консультируемым (объектом наставничества);

- концентрируется на целях и устремлениях консультируемого, которые могут иметь отношение как к конкретным областям трудовой деятельности и действиям по их улучшению, так и к сферам, не имеющим непосредственного отношения к работе;

- наставником может выступать человек, не относящийся непосредственно к линейной управленческой структуре, но обладающий более широким опытом, отвечающим потребностям консультируемого;

- предполагает наличие «межличностных» навыков, которые бы позволяли воздействовать на консультируемого с тем, чтобы он сам предпринимал целенаправленные действия, а также требует определенных знаний относительно сферы деятельности организации и наставляемого;

- наставник может выполнять различные роли в рамках наставнических отношений, так как его задача – передать накопленный опыт молодым кадрам⁵.

Ключевой целью наставничества является формирование у ученика ориентации на долгосрочное сотрудничество с организацией на основе взаимовыгодной профессиональной деятельности, позволяющей достигать и целей организации, и интересов работника.

В качестве задач наставничества в данном случае следует предполагать следующие:

- ускорение процесса обучения основам профессиональной деятельности в данной организации, способности самостоятельно и

⁵ Брод Роб Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 59.

качественно выполнять возложенные на него задачи занимаемой должности;

- повышение квалификации сотрудников, что позволит повысить качество его деятельности;

- адаптация к организационной культуре, усвоение традиций и правил поведения в организации⁶.

Внедрение системы наставничества позволяет получить целый ряд выгод как организации в целом, так и для наставников и консультируемых, в частности (таблица 1.1).

Таблица 1.

Выгоды наставничества в организации

Выгоды	
<i>Для организации</i>	1) предоставляет личностно-ориентированное развитие; 2) в целом повышает эффективность деятельности 3) выступает технологией адаптации личности к организационной среде; 4) повышает у сотрудников стремление оставаться работать в организации в течение длительного времени; 5) организует передачу профессионального опыта между поколениями сотрудников; 6) поддерживает развитие всех сфер организации; 7) улучшает и развивает навыки и компетенции всех участников наставничества.
<i>Для наставников</i>	1) развитие новых навыков и компетенций;

⁶ Максвелл Д. Наставничество 101 / Пер. с англ. Герасимчик Ю. И. Минск, 2009. 160 с

	2) использование своих знаний и навыков для развития организации; 3) нахождение в курсе событий, связанных с деятельностью организации; 4) нацеленность на достижение эффективной деятельности; 5) выступает мотивирующим фактором, поскольку отражает признание важности и значимости наставника в данной организации.
<i>Для консультируемых</i>	1) получение поддержки со стороны более опытных коллег и облегчение процесса адаптации; 2) возможность обучения с использованием реальной ролевой модели; 3) быстрое усвоение норм поведения в организации и принятие организационной культуры; 4) развитие уверенности в себе, самоуважения и умения полагаться на свои силы; 5) получение информации об актуальных аспектах деятельности; 5) получение возможности получать обратную связь.

Кроме того, в исследовательской литературе особо отмечается такое предназначение наставничества как передачу неявных знаний, что невозможно реализовать при любых других формах адаптации сотрудника в организации. Подобного рода информация передается неофициально через повествование (истории о прошлых действиях, событиях и т.д,

имевших место когда-либо в организации как при выполнении формальных функций, так и в неформальных отношениях) и его (часто подразумеваемую) мораль.

На современном этапе исследования феномена наставничества стали формироваться представления о разных его моделях. В частности, приводятся такие варианты как «модель клона» (наставник пытается воспроизвести в ученике самого себя); «модель возвращения» (между наставником и учеником возникают почти семейные отношения, безопасные для ученика); «модель дружбы» (ученик становится коллегой вместо того, чтобы получать навыки иерархических отношений); «модель ученичества» (между наставником и учеником формируются только профессиональные отношения); «мозаичная модель» (когда в процессе происходит ситуативная смена ролей)⁷.

В таблице 1.2 представлена типология наставников на основе классификации стилей обучения П. Хани и А. Мамфорда.

Таблица 1.2.

Классификация стилей наставничества

Наставник-активист	Наставник-мыслитель	Наставник-теоретик	Наставник-прагматик
Принцип – создание обучающих организаций Умелый экспериментатор, способный передать эти умения	Принцип – анализ деятельности Творец, влияет на формирование проблематики и идей в работе молодого специалиста («идеолог»)	Принцип – анализ предмета Носитель морально-этических научных норм («нравственный образец»), заботливый работник («опекун»)	Принцип – само действие Склонен больше делать, чем думать, однако, в отличие от активиста, очень ценит каждое приложенное усилие

Проведенный анализ понятия наставничества позволяет сделать вывод о том, что данная форма работы с персоналом направлена, прежде всего, на обучение работников посредством их взаимодействия с более опытными коллегами. Внедрение наставничества позволяет решить целый

⁷ Урмина И.А., Горелова Н.Н. Указ. соч. С. 880-89.

ряд задач, стоящих как перед самой организацией, так и перед работниками. Многообразие же форм и подходов к видам, моделям и типам наставничества указывает на то, что практическая реализация этой формы работы будет опираться на специфику деятельности организации и возможности и способности участников самого взаимодействия.

1.2. Основные этапы, условия, процедуры и принципы внедрения системы наставничества в государственном органе

Внедрение наставничества преследует в качестве ключевой цели развитие как организации, в целом, так и человека, в частности. Соответственно можно использовать значительное количество конкретных методов для его применения.

Наиболее целесообразным внедрение наставничества будет при следующих условиях:

- Если недостаточное количество персонала среднего возраста. Значимость данного условия определяется тем, что при преобладании среди персонала представителей старшего и молодого возрастов происходит разрыв между поколениями, что может сказываться не только на передаче опыта и формировании преемственности, но развитии конфликтных ситуаций в коллективе;

- Если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям рынка труда. В этом случае сотрудники «доучиваются» уже непосредственно в организации, и наставничество в этом случае может быть наиболее экономичным методом;

- Если в организации уже внедрены и функционируют системы управления персоналом, которые без наставничества не имеют смысла (например, система адаптации, обучения, работы с молодыми специалистами);

- Если запланирован приток большого количества новичков, наставники помогут быстро и эффективно ввести их в рабочий процесс.

Перечисленные условия не отвергают возможности применения наставничества и в ситуации, когда оно используется просто в качестве одного из методов управления персоналом.

При построении системы наставничества важно выбрать систему мотивации: если для новичков основной мотив добросовестной работы с наставником - закрепление и перспектива дальнейшего карьерного роста, то вопрос поощрения самых наставников требует особого решения. С одной стороны, наставничество – это работа, требующая от наставника значительных затрат времени и сил. При этом наставник выполняет меньший объем работ в связи с тем, что уделяет внимание своему подопечному. Учитывая это, возникает необходимость установления системы дополнительной оплаты за наставничество. С другой стороны, если в наставничество будут приходить только из-за возможности дополнительного заработка, то своим формальным подходом такие работники дискредитируют всю систему. Соответственно, рациональное решение лежит в поиске баланса между материальным поощрением и созданием культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия, предоставляющая статус и особое положение в коллективе - именно на эти цели должно работать нематериальная мотивация наставников.

Можно выделить четыре уровня внедренности наставничества в деятельность организации.

Первый уровень может быть обозначен как «зачаточный» - наставничество (которое даже не определяется таким образом) может быть представлено как проявляющийся время от времени метод общения с новыми сотрудниками, что определяется вынужденной необходимостью ознакомить их с организацией, а также оказать помощь по некоторым

рабочим вопросам. Наставничество в данном случае не выступает функцией адаптации или обучения персонала, может носить неформальный характер и быть никак не связанным с достижениями целей организации.

Второй уровень – «тактический». В данном случае следует говорить о некотором признании наставничества в качестве нужной технологии обучения персонала, но никакой проработки ее не происходит, организационно она не закрепляется.

Третий уровень носит характер стратегического, когда проявляется готовность использования наставничества в качестве технологии управления персоналом в соответствии с целями деятельности организации. В этом случае наставничество организационно закрепляется, определяются ролевые позиции его участников, прописывается процедура реализации и оценки результативности наставничества.

Четвертый уровень можно обозначить как интегрированный, когда наставничество является и официальной, и неформальной практикой. Сотрудники получают поддержку наставников по всему спектру возможных вопросов. Как указывается в специальной литературе, сейчас появилось понимание необходимости наставничества как технологии работы с новыми кадрами, с кадровым резервом, технологии адаптации новичков⁸. Однако до сих пор технологии наставничества не получили своего нормативного закрепления. Сам термин используется только в комментариях к нормативным актам⁹.

В первую очередь необходим четкий алгоритм внедрения системы наставничества в систему работы с кадрами.

⁸ Атаманчук Г.В. Государственное управление / Атаманчук Г.В.- М.: Экономика, 2009. – С. 374.

⁹ См.: Воробьев Н.И., Галкин В.А., Мокеев М.М., Осипова И.Н., Юдина А.Б. Комментарий к Федеральному закону от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" (постатейный) // СПС КонсультантПлюс. 2012. – С. 206.

Принципиальный алгоритм внедрения системы наставничества, как правило, включает в себя два этапа – это подготовительный этап и этап запуска системы наставничества, которые имеют следующее содержание:

- 1) формулировка цели и задач системы или программы наставничества;
- 2) разработка критериев результативности работы наставника через оценку результативности адаптации ученика в профессиональную среду организации;
- 3) формирование критериев для оценки эффективности взаимодействия наставников и их подопечных;
- 4) определение мер мотивации;
- 5) подготовка документов, которые внедряют и регламентируют на предприятии функционирование системы или программы наставничества (например, Положение о наставничестве);
- 6) регламентация процесса отбора наставников из числа опытных и высокопрофессиональных работников организации;
- 7) подготовка и инструктаж наставников;
- 8) применение мер по внедрению Программы наставничества;
- 9) разработка пилотного (пробного) проекта разработанной Программы наставничества;
- 10) получение обратной связи от участников;
- 11) анализ и оценка результатов реализации пробного проекта программы наставничества и проведение корректировок или доработок при необходимости;
- 12) полноценный запуск программы или системы наставничества;
- 13) постоянный мониторинг реализации наставничества в организации.

Несмотря на потенциальные выгоды, которые может дать эффективное наставничество, новые инициативы, и в том числе

наставничество, часто сталкиваются со скептицизмом и подозрительным отношением, в особенности в организации, уже имеющей опыт неудачных начинаний.

К. Крам определяет несколько основных организационных препятствий для наставничества¹⁰.

«Нелинейная» (независимая от линейного менеджера) суть наставничества также может интерпретироваться как потенциальная угроза линейным служащим.

Следует отметить, что наставнические схемы не работают без поддержки, приверженности и руководства со стороны первых лиц.

Проблемы могут возникнуть и на индивидуальном уровне, например, в тех случаях, когда сотрудники не хотят работать с наставником, опасаясь, что это можно принять за признак слабости. Точно так же руководители, ревностно охраняющие свои «дифференциалы знаний», вряд ли станут эффективными наставниками.

И, наконец, сотрудники или руководители могут неохотно становиться наставниками просто из-за своего негативного отношения к службе и неприятия того, что молодые сотрудники получают то, что их старшие коллеги не имели на тех же этапах развития своей карьеры.

Очевидно, что таких сложностей можно избежать, если внедрение наставничества будет рассматриваться не просто как «еще одна управленческая инициатива», а как неотъемлемая часть всей управленческой философии и стратегии по работе с человеческими ресурсами.

В исследовательской литературе выделяется ряд условий для успешного внедрения наставнических схем. Среди них можно назвать поддержку руководителя, четкое техническое задание для участвующих сотрудников, время, затрачиваемое на наставничество, а также

¹⁰ Kram K. E. Mentoring at Work-Developmental Relationships in Organisational Life. Lanham, 1998.

рассмотрение участия в схеме как положительного легитимного опыта. Конечно же, все участники схемы должны быть подготовлены к своей роли¹¹. В системе управления необходимо принять нормативные акты, регулирующие процесс наставничества, необходимо нормативное закрепление планов по адаптации молодых кадров, необходимы и должностные инструкции для наставников. Такой «нормативный» подход к организации наставничества объясняется спецификой кадровой работы в управлении. Здесь все должно быть регламентировано, нормативно закреплено.

Помимо этого, можно выделить некоторые правила или тактики применения наставничества:

- сопровождение, которое предполагает обязательство заботиться о своем подопечном и пройти с ним весь процесс адаптации и обучения;
- сеяние добра. В процессе наставника обе стороны могут сталкиваться с различными трудностями в налаживании взаимодействия. Но при этом необходимо наличие у наставника понимания, что даже если он вначале не будет понят и принят, ориентироваться он должен на итоговый результат, за который он и будет оценен своим учеником;
- катализ. Данная тактика предполагает необходимость провоцирования и применения новых форм мышления, взаимодействия и переосмысления ценностей в случаях, когда процесс наставничества доходит до определенных критических точек (т.е. формируется ощущение какой-то законченности);
- демонстрация, прежде всего, на собственном примере проводимых идеи, задач, чтобы сделать их более понятными;
- пожинание плодов. Наставнику следует выбирать только «зрелые плоды», что формирует у подопечного понимание того, что ему дал

¹¹ Брод Роб Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 7. С. 62-63.

приобретенный опыт, и помогает сделать определенные самостоятельные выводы¹².

1.3. Наставничество и его роль в профессиональном становлении педагога

Проблема наставничества молодых педагогов современной школы приобретает особую актуальность в условиях обновления содержания образования. Это связано с тем, что к личностному развитию и профессиональной компетентности учителя, ставшему ключевой фигурой современных преобразований, предъявляются новые требования. Известно, что от того, насколько молодой педагог понимает процессы реформирования, от его отношения к ним, от его подготовленности к инновациям зависит эффективность внедрения обновления содержания образования. Современной школе необходимы образованные учителя, отличающиеся мобильностью, ответственностью, обладающие творческим потенциалом, креативностью. Таким учитель становится не сразу, его подготовка к сложной педагогической деятельности – это непрерывный длительный процесс, который ориентирован на развитие личностных качеств, профессиональных компетентностей, способностей. Большую роль в решении этих вопросов играет система наставничества, которая способна делать процесс становления молодого педагога более интенсивным и мотивировать его к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Не секрет, что в настоящее время одной из проблем образования является нехватка педагогических кадров. Основной причиной этого является то, что после окончания педагогических вузов и колледжей не все выпускники идут в школы, а из числа поступивших на работу не все продолжают педагогическую деятельность. Согласно статистическим

¹² Урмина И.А., Горелова Н.Н. Указ. соч. С. 87-88.

данным последних исследований каждый пятый учитель 50-ти лет и старше, а учителей со стажем до 3-х лет всего 13% [1,2]. Это говорит о том, что система наставничества в образовательном учреждении не на должном уровне.

Что же такое наставничество? В широком смысле, наставничество – это форма воспитания и профессиональной подготовки молодых рабочих, специалистов опытными наставниками [3]. Педагогическое наставничество – разновидность индивидуальной работы с впервые принятыми на работу, не имеющими трудового стажа педагогической деятельности в образовательных учреждениях или со специалистами, назначенными на должность, по которой они не имеют опыта работы. Понятие «наставничество» вошло в обиход в современном значении в середине 60-х годов XX века. Оно рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодежи. Наставниками назначались авторитетные педагоги, имеющие хорошую профессиональную подготовку, богатый жизненный опыт.

Вопросы наставничества широко представлены в работах С.Я. Батышева, А.В. Щербакова, А.В.Лапшовой, А.Г.Фролова, В.А.Сластенина, П.С. Кузнецова, Р.П. Колосова, А.К. Марковой и др. Процессы адаптации молодого педагога представлены в трудах Д.И. Логинова, Н.М.Стукаленко, Н.Е. Тихоновой, Б.А.Альмұхамбетова, О.В. Александровой, Е.М. Авраамовой и др.

Как было сказано выше, одной из проблем образования является нехватка педагогических кадров. Сравнительный анализ статистических данных показал, что количество молодых педагогов за последние 3 года уменьшается, несмотря на то, что ежегодно с началом учебного года в педагогические коллективы школ вливается определенное количество молодых специалистов. Причем потребность в кадрах тоже увеличивается, что свидетельствует об увольнении молодых специалистов [1]. Некоторые

причины этого явления были выявлены в ходе анкетирования, проведенного среди слушателей курсов повышения квалификации и опроса, проведенного в школах. В обобщенном виде это трудности, связанные с методикой преподавания по обновленным программам, с разочарованием в профессии учителя, большой загруженностью и бумажной волокитой с первых дней работы, низкой заработной платой молодых педагогов, педагогическим одиночеством и др. Следует отметить, что одной из важных причин оттока молодых специалистов из школ является отсутствие наставничества или формальная работа по данному направлению.

Поэтому в процессе профессиональной адаптации именно система наставничества обеспечивает необходимую базовую составляющую становления молодых педагогов, испытывающих затруднения при организации собственной педагогической деятельности и оказывает им помощь в овладении профессией [4].

Как организуется система наставничества в школе?

Во-первых, за каждым молодым педагогом должен быть закреплен наставник. Это активный, опытный педагог, профессионально успешный, доброжелательный, коммуникативный, терпеливый, целеустремленный. Желательно, чтобы он был того же предметного направления, что и подопечный. Если это малокомплектная школа, в которой нет специалиста данного предмета, то назначается учитель близкой специальности: русский язык – английский язык, физика – математика и т.д. Главное, чтобы он мог осуществлять всестороннюю методическую поддержку.

Во-вторых, надо знать, что организация наставничества осуществляется в несколько этапов, представленных в следующей таблице:

Таблица 1.

Этапы организации наставничества

Этап	Содержание
Адаптационный	Определение наставником целей взаимодействия, выстраивание отношений взаимопонимания и доверия,

	определение круга обязанностей и полномочий молодого педагога, проведение диагностики профессиональных затруднений, выявление недостатков в его умениях и навыках для составления программы адаптации.
Основной	Разработка и реализация программы адаптации, корректировка профессиональных умений молодого учителя, помощь в планировании собственной программы самосовершенствования.
Контрольно-оценочный	Проверка уровня профессиональной компетентности молодого педагога, определение степени его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.

Еще одной проблемой наставничества является то, что этот процесс является длительным и трудоемким и осуществляется на общественных началах. Поэтому не все педагоги хотят быть в роли наставника, а если и становятся им, не всегда выполняют добросовестно свои функции, оставляя молодых учителей один на один со своими нерешенными задачами. Нужно отметить, что работа наставника имеет не только обязанности, требования, но и преимущества.

Рассмотрим основные функции наставника.

1. Наставник должен оказывать помощь молодому педагогу в совершенствовании его профессионального уровня, повышении уровня общенаучной и методической подготовки, в развитии педагогической наблюдательности и воображения, педагогического такта.

2. Наставник должен активно влиять на формирование ценностных ориентиров молодого педагога, воспитывать в нем самостоятельность.

3. Наставник должен влиять на педагога своим авторитетом. В самом начале педагогической деятельности молодого педагога наставник изучает его способности, наклонности, интересы и т.д. Учитывая все это наставник пытается стать авторитетом для своего подопечного, стимулом для его самовоспитания, более быстрого вхождения в коллектив.

4. Чтобы помочь молодому учителю быть в курсе последних достижений в области психолого-педагогической науки, наставник должен заниматься самообразованием

Преимущества деятельности наставника заключаются в том, что в ходе наставничества он сможет увидеть и наметить новые перспективы в сфере своей педагогической деятельности. Осуществляя свои функции, он ощутит и увидит свой вклад в систему профессиональной адаптации молодого педагога и будет удовлетворен общением со своим подопечным. Также, обучая другого, опытный педагог сам будет стремиться к самосовершенствованию. Следующее преимущество состоит в том, что эта деятельность поможет ему в развитии педагогической карьеры учителя, будет засчитана при повышении своего профессионального уровня, аттестации, будет способствовать авторитету, росту личного бренда и доверия к нему в педагогическом коллективе школы. И, наконец, педагог-наставник будет не только делиться собственным опытом с молодым учителем, но также и учиться у них новому, расширяя свой творческий потенциал, арсенал навыков и умений, осваивая современные технологии обучения.

Успешной адаптации способствуют различные формы и методы работы. Для этого исследователями предлагаются различные разработки модели готовности педагогов к инновационной педагогической деятельности в период адаптации [5]. В практике школ используются такие формы и методы работы, как рефлексивно-деловая игра, работа в составе творческой группы, обучающий семинар, лекция, практическое занятие, педагогические чтения, конференция, просмотр видеоуроков, групповые и индивидуальные консультации, посещение открытых уроков, мастер-класс и др.

В зарубежной практике известны такие методы работы, как *buddying*, *job shadowing*, метод погружения. *Buddying* – это такой метод, когда между

молодым специалистом и опытным педагогом отношения строятся на равных, в результате чего образуется постоянная обратная связь с обеих сторон. Job shadowing представляет из себя метод закрепления за молодым специалистом опытного наставника, который сопровождает его в течение всего рабочего дня, советует, помогает, обсуждает с ним различные ситуации. При реализации метода погружения молодой специалист полностью погружается в практическую деятельность с первого рабочего дня [6].

Таким образом, молодой учитель проходит трудоемкий путь профессионального становления, и каким он будет, во многом зависит от организованной системы наставничества. Работа в этом направлении должна вестись планомерно, системно и систематически, иметь конкретную практическую цель – подготовить высококвалифицированного специалиста для работы в организации образования.

К каким результатам должна привести такая работа?

Несомненно, наставничество приведет к повышению квалификации и профессионального мастерства молодых педагогов и, в целом, всего педагогического коллектива, к его сплоченности. На новом уровне будет развиваться личностно ориентированные отношения между учителями школы, что будет способствовать эффективной взаимопомощи, поддержки друг друга. В школе будет сформирована команда педагогов-лидеров, которая будет ответственна за обучение молодых педагогов. Это станет ценной традицией, так как наиболее эффективна педагогическая деятельность того коллектива, в котором развивались и укрепились свои педагогические кадры.

1.4. 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 талантливym 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.

Управление наставничеством является формой обучения персонала, необходимость которой возникает относительно либо новых служащих, либо вновь назначенных на должность. Наставничество подразумевает передачу опыта (а также знаний, ценностей, норм) от более опытного к менее опытному сотруднику с учетом интересов и целей как организации в целом, так и каждого участника, в частности. Следует понимать, что в процессе наставничества происходит передача как явных, так и неявных знаний.

Формирование и внедрение системы наставничества предполагает прохождение ряда этапов, связанных с определением целей, ставящихся перед данной формой работы и до создания способов оценивания ее эффективности. Данная процедура предполагает соблюдение определенных

принципов и тактик, учитывающих организационные и социально-психологические особенности.

Формирование системы наставничества как фактора эффективного управления школой призвано решать вопросы преемственности и адаптации молодых специалистов. Эффективность данного процесса носит неоднозначный характер, поскольку не позволяет опираться на привычный подход к оцениванию финансовой результативности.

В результате анализа системы наставничества как фактора эффективного управления школой в главе предлагаются подходы, связанные не столько с финансовыми вложениями в данный процесс, что практически нельзя оценить в условиях управления школой и с ростом социально-психологических показателей.

Изучив и проанализировав литературу по проблеме исследования, решили поставленные задачи: изучили происхождение и теоретические аспекты наставничества, выявили психологические проблемы, возникающие в процессе наставничества. 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. Образовательная организация получает опытных сотрудников с минимальными затратами на их обучение. Наставники приобретают опыт руководства, чувство удовлетворения от успехов сопровождения, 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. Разработка системы наставничества как фактора эффективного управления МАОУ Боровской СОШ Тюменского района

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

В МАОУ СОШ. 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.

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.

Задачи целевой модели наставничества МАОУ Боровской СОШ Тюменской области

1. Разработка и реализация мероприятий «дорожной карты» внедрения целевой модели программ наставничества.

2. Реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль за деятельностью наставников, принимающих участие в программе наставничества.

3. Развитие инфраструктурного и материально-технического обеспечения реализации программ наставничества.

4. Осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программе наставничества.

5. Проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программы наставничества в школе.

6. Обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

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

10. Снижение конфликтности и развитые коммуникативных навыков, для горизонтального и вертикального социального движения.

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

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

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

2.2. Структура управления реализацией целевой модели наставничества

Уровни структуры	Направления деятельности.
Департамент образования Тюменской области	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.
Автономные учреждения дополнительного профессионального образования Тюменской области	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.
Управление образованием Тюменского муниципального района	1.Контролирует реализацию мероприятий по внедрению целевой модели наставничества; 2. Обеспечивает развитие инфраструктурных, материально-технических ресурсов и кадрового потенциала МАОУ Боровской СОШ, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным программам. 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.
МАОУ Боровская СОШ Тюмесного района	1.Разработка и утверждение комплекта нормативных документов, необходимых для внедрения целевой модели наставничества; 2.Разработка целевой модели наставничества; 3. Разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели наставничества; 4.Реализация программ наставничества. 5.Реализация кадровой политики в программе наставничества. 6.Назначение куратора внедрения целевой модели наставничества; 7.Инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества.
Куратор целевой модели наставничества	1.Формирование базы наставников и наставляемых. 2.Организация обучения наставников (в том числе привлечение экспертов для проведения обучения). 3.Контроль процедуры внедрения целевой модели наставничества. 4.Контроль проведения программ наставничества. 5.Участие в оценке вовлеченности обучающихся в различные формы наставничества. 6.Решение организационных вопросов, возникающих в процессе реализации модели.

	7.Мониторинг результатов эффективности реализации целевой модели наставничества.
Ответственные лица за направления форм наставничества	Разработка программ моделей форм наставничества. Контроль за реализацией.
Наставники и наставляемые	Модели форм наставничества. 1.Реализация Форма наставничества «Ученик - ученик». 2.Реализация Форма наставничества «Учитель - учитель». 3.Реализация Форма наставничества «Учитель - ученик».

2.3. 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).

2.4. 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. 2. Сбор и систематизация запросов от потенциальных наставляемых.	Формированная база наставляемых с картой запросов.

Формирование базы наставников	1. 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. 2. Работа с внешним контуром на данном этапе включает действия по формированию базы наставников из числа: • выпускников, заинтересованных в поддержке своей школы; • сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);	Формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущем.
--------------------------------------	--	---

	• успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт; • представители других организаций, с которыми есть партнерские связи.	
Отбор и обучение наставников	1. Выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы. 2. Обучение наставников для работы с наставляемыми.	1. Заполненные анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками. 2. Собеседование с наставниками. 3. Программа обучения.
Формирование наставнических пар/групп	1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом формате. 2. Зафиксировать сложившиеся пары в специальной базе куратора.	Сформированные наставнические пары / группы, готовые продолжить работу в рамках программы
Организация хода наставнической программы	Закрепление гармоничных 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,	Мониторинг: • сбор обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых; • сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.

	• комплекс последовательных встреч, • итоговую встречу.	
Завершение программы наставничества	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.

2.5. 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	Наставляемый	
Кто может быть.	Активный	Пассивный
-Активный ученик, обладающий лидерским и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления. -Ученик, демонстрирующий высокие образовательные результаты. -Победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований. Лидер	-Социально или ценностно дезориентированный обучающийся более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающим участие в жизни школы, отстраненный от коллектива.	-Обучающийся с особыми образовательными потребностями, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов.

класса или параллели, принимающий активное участие в жизни школы. Возможный участник всероссийских детско - юношеских организаций и объединений.		
--	--	--

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 школьное сообщество и желающих добровольно принять участие в программе наставничества	Анкетирование. Листы опроса. Использование базы наставляемых.
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
- 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 педагогического и школьного сообществ. - Педагог, обладающий лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией.	Имеет малый опыт работы (от 0 до 3 лет), испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, родителями.	Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, 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 педагогических 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 профессии. Творческая деятельность. Успешная адаптация.	Тестирование. Проведение мастер -классов, открытых уроков.
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.

Возможные варианты программы наставничества «Учитель - ученик»

«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 существенную поддержку наставнику, а сам наставник выполняет роль организатора и куратора.

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 учебой, не мотивированных, не умеющих строить свою образовательную траекторию. Либо - учащиеся, с особыми образовательными потребности, 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.

2.6. Мониторинг и оценка результатов реализации программы наставничества

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

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

Мониторинг программы наставничества состоит из двух 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.

2.7. 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 проведенного исследования позволяют разработать и реализовать научно-практические рекомендации формирования системы наставничества как фактора эффективного управления школой, обеспечивающей профессиональное становление молодого учителя и требуют дальнейшего рассмотрения:

- 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.

Такой низкий уровень текучести кадров объясняется сплоченностью коллектива, а также тем, что практически весь коллектив МАОУ Боровская СОШ Тюменского района разделяет организационные нормы и ценности, считают их приемлемыми и для себя.

Таким образом, можно констатировать, что в МАОУ Боровская СОШ Тюменского района созданы все предпосылки для формирования собственных традиций, устойчивого формирования у сотрудников системы ценностей и определенного мотивационного ядра личности. Низкая текучесть кадров свидетельствует об определенном соответствии результатов работы ожиданиям людей, о сформированности коллектива, благоприятной атмосфере в организации.

Исследование показало, что проблема развития управления 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. 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.

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.

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:

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.

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. Разработаны «Положение о наставничестве», «Положение о школе наставничества», внедрены программы для педагогов-наставников «Технология наставничества», «Обновление содержания работы с молодыми учителями: аспекты профессиональной деятельности педагога-наставника».

В ходе исследования 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.

Наше исследование позволило подтвердить 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;
- в процессе реализации наставнической деятельности используются коллективные, групповые и индивидуальные формы образовательной деятельности.

Всестороннее рассмотрение эффективности системы наставничества позволяет 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.

Нами разработана целевая модель системы наставничества как фактора эффективного управления образовательной организацией МАОУ Боровской СОШ. Тюменской области.

В ходе работы были решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические и нормативные основы целевой модели системы наставничества.
2. Разработан диагностический инструментарий системы наставничества и проведен мониторинг эффективности уровня профессионального мастерства каждого участника образовательного процесса.
3. Создана система управления наставничеством через разработку ИОМ и организацию внутришкольного обучения педагогов на основе программы наставничества школы.

Поставленные цели и задачи исследования достигнуты и выдвинутая гипотеза подтверждена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
2. 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).
3. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
4. 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).
5. Денисова А. Механизм внедрения системы наставничества в компании [Электронный ресурс]. / А. Денисова. // Управление персоналом. – 2011. – №19. – URL: <https://www.compandben.org/upload/iblock/641/641f363c52b579223da424bfc91bbff.pdf> – Дата обращения: 15.05.2021.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

9. 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.

10. 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/82dc2bfl-04ce9d57-5f14-6f94d1bce9aa> (дата обращения — 19.04.2021).

11. Лапшова А.В., Сундеева М.О., Татаренко М.А. Адаптация педагогов в системе профессионально-педагогического образования / Проблемы современного педагогического образования. – 2017. - №57 – с.195-201.

12. Криворучко А. В. Роль педагогического наставничества в подготовке будущих учителей химии к оцениванию учебных достижений учащихся // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 4-2. – С. 120-122.

13. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя: [Текст] Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л.М. Митина.- М.: Издательский центр «Академия», 2014.- 320 с.

14. 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.

15. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
16. 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).
17. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
18. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
19. 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)».
20. 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.