

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
«ЦЕНТР ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА  
И КВАЛИФИКАЦИЙ ПЕДАГОГОВ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**ПО ВНЕДРЕНИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**  
**СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА**  
**ОБУЧАЮЩИХСЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**  
**СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

2022

## Содержание

Глоссарий	3
Нормативно-правовая база наставничества	4
Система наставничества обучающихся в общеобразовательных организациях: краткие результаты исследования 2021 года	5
Организация наставничества в общеобразовательной организации: порядок действий, роли участников и результаты	9
Начальный этап	10
Основной этап	12
Заключительный этап	24
Приложение 1. Упражнение «Ищу Наставника»	26
Приложение 2. Ориентировочный перечень положительных качеств наставника	28
Приложение 3. Важные этические правила общения и поведения наставника, которые необходимо помнить	29
Приложение 4. Кодекс Наставника	30
Приложение 5. Примерный перечень вопросов для анкетирования наставников и наставляемых (учеников) общеобразовательных организаций	31

## Глоссарий

*Наставничество* – это, во-первых, универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, во-вторых, в общеобразовательных организациях - это особый вид педагогической деятельности, в основе которой лежат субъект-субъектные отношения более старшего, обладающего знанием, опытом и мудростью наставника и наставляемого, для удовлетворения индивидуальных потребностей (познавательных, психологических, эмоциональных, социальных, духовных, образовательных, профессиональных и др.) которого необходимы мотивирующая обучающая среда, индивидуальная поддержка и сопровождение, характеризующиеся долговременностью, наличием общего интереса, взаимного уважения и доверия, добровольностью, эмпатией.

*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 (обучающийся)* - 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.

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

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

*Куратор* - сотрудник организации, осуществляющей деятельность по общеобразовательным программам, либо организации из числа ее партнеров, который отвечает за организацию программы наставничества.

## Нормативно-правовая база наставничества

1. ФЗ РФ № 273 «Об образовании», ст. 28, 47, 48.
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года № 94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
5. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
6. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
7. Методология (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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).
8. Методические рекомендации по внедрению 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 (приложение к распоряжению Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145).
9. Распорядительный акт Министерства образования и молодежной политики Свердловской области № 02-01-82/9622 от 28.06.2020 «О внедрении целевой модели наставничества».
10. Распорядительный акт Министерства образования и молодежной политики Свердловской области № 02-01-81/9681 от 31.08.2020 «О внедрении целевой модели наставничества».
11. Распорядительный акт Министерства образования и молодежной политики Свердловской области № 02-01-81/10670 от 22.09.2020 «Об этапах внедрения ЦМН в муниципальных образованиях».
12. Распорядительный акт Министерства образования и молодежной политики Свердловской области № 02-01-81/12672 от 06.11.2020 «О представлении информации по внедрению ЦМН в муниципальных образованиях».

## **Система наставничества обучающихся в общеобразовательных организациях: краткие результаты исследования 2021 года**

Данные методические рекомендации разработаны для руководителей и педагогических работников образовательных организаций, реализующих общеобразовательные программы с ориентиром на оказание методической помощи во внедрении, развитии и совершенствовании системы наставничества.

Данный документ разработан с учетом результатов исследования, проведенного в октябре 2021 года среди общеобразовательных организаций и организаций системы среднего профессионального образования Свердловской области. Данное исследование было проведено с целью мониторинга функционирования наставничества, выявления лучших практик и подсчета целевых показателей:

- количества вовлеченных наставников и наставляемых среди обучающихся (от 10-19 лет) лет;
- доли учителей – молодых специалистов образовательных организаций.

Выборку составили 722 общеобразовательные организации (далее – ОО) и 73 организации системы среднего профессионального образования (далее – СПО), совокупное количество детей указанного возраста - 308 915 чел. Обобщенные результаты исследования представлены на рис. 1.

Методические рекомендации разработаны с опорой на деятельностный и компетентностный подходы и содержат конкретный *пошаговый алгоритм* подготовки, создания, реализации системы наставничества и формулирования аналитических выводов по эффективности функционирования системы в общеобразовательных организациях с опорой на те модели, где объектом является **ученик**, то есть «ученик – ученик», «ученик – учитель», «ученик – родитель», «ученик – студент» и «ученик – работодатель».

В качестве *прикладных материалов* в данных методических рекомендациях представлены следующие материалы: Календарь Наставника, Кодекс Наставника, упражнение «Ищу Наставника», примерные вопросы для анкетирования наставников и наставляемых, перечень наиболее важных качеств наставника, важные этические правила общения и поведения наставника и др.

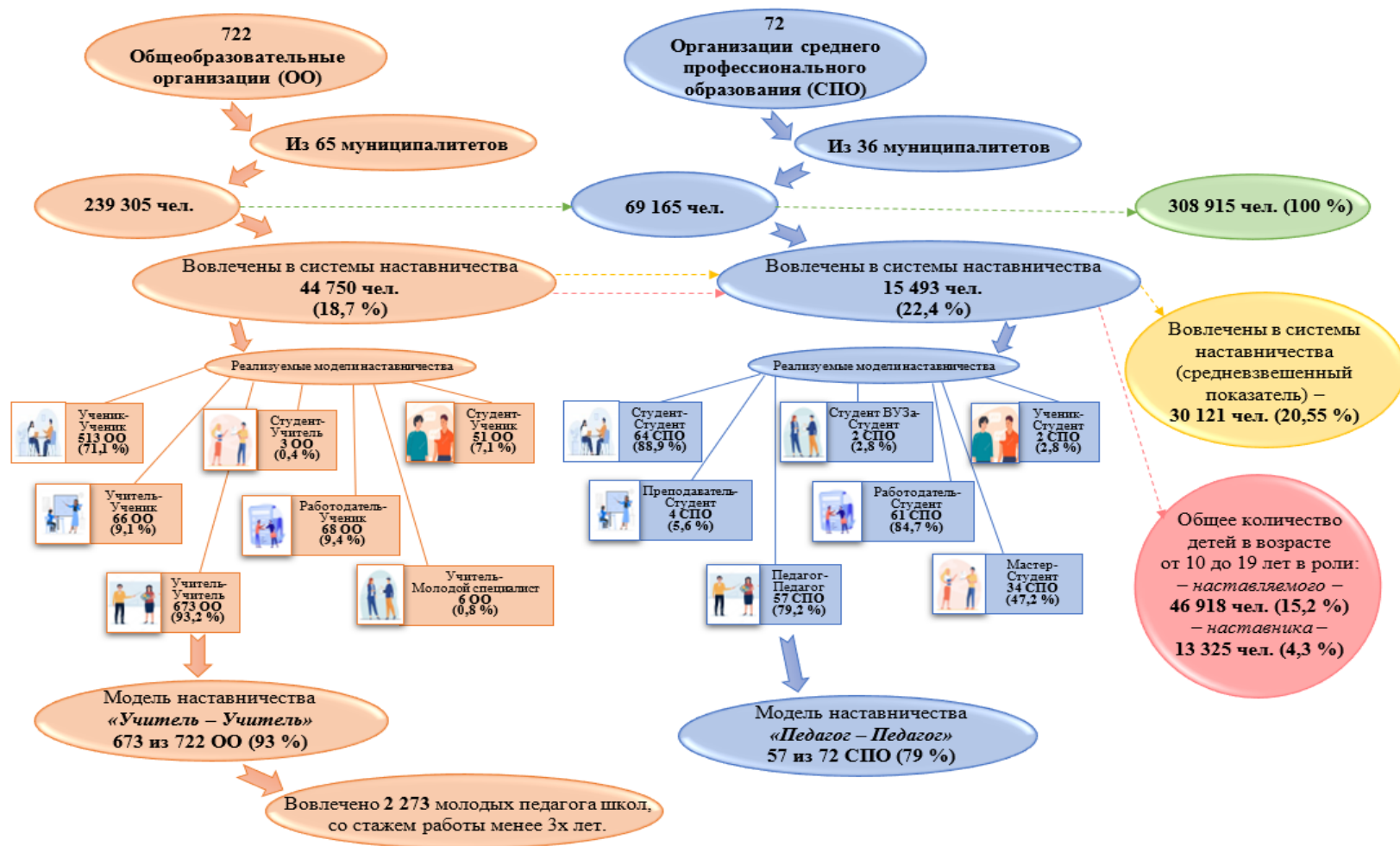


Рис. 1

*Цель внедрения* системы наставничества заключается, во-первых, в максимально полном раскрытии потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, во-вторых, в создании условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации.

*Универсальность* системы наставничества позволяет применять ее для решения целого спектра задач практически любого обучающегося и педагога:

- подростка, который оказался перед ситуацией сложного выбора образовательной траектории или профессии, недостаточно мотивирован к учебе, испытывает трудности с адаптацией в школьном коллективе;
- одаренного ребенка, которому сложно раскрыть свой потенциал в рамках стандартной образовательной программы либо который испытывает трудности коммуникации;
- обучающегося с ограниченными возможностями здоровья, которому приходится преодолевать психологические барьеры;
- проблемы преодоления подросткового кризиса и формирование жизненных ориентиров;
- вопросы адаптации обучающегося в новом учебном коллективе;
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- проблемы адаптационного характера молодого педагога/молодого специалиста в новом коллективе;
- проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Сегодня наставничество фактически является неотъемлемой компонентой современной системы образования:

1. Практические механизмы системы наставничества позволяют получать опыт, знания, формировать навыки, компетенции и ценности быстрее и эффективнее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), а это очень важно в современном мире.
2. Наставничество, представляя собой целостную систему взаимосвязанных и взаимодополняющих субъектов, является фактором преобразования общеобразовательной организации в центр жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль – и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды.

3. Система наставничества благодаря своей технологии способствует созданию внутри образовательной организации профессионального сообщества учителей, родителей и обучающихся, объединенных одной целью – максимальное раскрытие потенциала каждого ребенка и эффективное его применение.

*Планируемые результаты реализации системы наставничества:*

1. Улучшение показателей образовательной организации в образовательной, культурной, спортивной и других сферах.
2. Улучшение психологического климата в образовательной организации среди обучающихся и внутри педагогического коллектива, связанное с выстраиванием эффективных коммуникаций на основе партнерства.
3. Практическая реализация концепции построения индивидуальных образовательных траекторий и личностного подхода к обучению.
4. Измеримое улучшение личных показателей эффективности педагогов и повышение уровня профессионального мастерства, связанное с развитием гибких навыков и метакомпетенций.

*К основным функциям наставничества относят:*

- адаптационную – приобщение к традициям, культуре, правилам общения, стандартам, миссии и другим особенностям функционирования общеобразовательной организации;
- диагностическую – выявление проблемных полей и конкретных дефицитов у ученика;
- интеграционную – включение в планирование и организацию процесса обучения и воспитания;
- консультационно-дидактическую – оказание теоретической и практической помощи и поддержки, использования для этого адекватных психолого-педагогических форм, средств, методы и приемов;
- стимулирующую – мотивация наставляемого, внесение предложений о поощрении успехов и продвижении наставляемого;
- аналитическую – анализ и оценка результатов наставничества, достигнутых успехов и нерешенных проблем;
- диссеминационную – изучение, анализ и распространение лучших образовательных и наставнических практик.



## **Организация наставничества в общеобразовательной организации: порядок действий, роли участников и результаты**

Данные методические рекомендации ориентированы на категорию руководителей организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным и дополнительным общеобразовательным программам, а также наставников с целью дать им ориентиры, которые помогли бы определить систему, методику и содержание работы с обучающимися, исходя из условий образовательной организации и ее потенциала, и содействовать эффективному развитию системы наставничества.

Реализация и функционирование системы наставничества в образовательных организациях состоит из следующих *основных этапов*:

1. Начальный этап – разработка локально-нормативных актов и документов, регламентирующих данную деятельность.

2. Основной этап – формирование баз наставников, наставляемых и кураторов процесса. Отбор и обучение наставников. Формирование и основная работа наставнических пар.

3. Заключительный этап – мониторинг и аналитическая работа. Дальнейшее планирование деятельности. Формулирование рекомендаций.

В мировой практике выделено *пять основных техник* реализации системы наставничества:

- «сопровождение» – наставник предоставляет наставляемому необходимую и своевременную помощь, в том числе посредством участия в развитии его умений и компетенций в процессе обучения;

- «посев» – наставник содействует формированию у наставляемого знаний и умений, которые в данный момент для него не актуальны, но приобретут ценность в недалекой перспективе, когда новая ситуация этого потребует;

- «катализация» – наставляемый погружается в среду изменений в системе образования и/или образовательном процессе, что дает импульс расширению его личностного и психолого-педагогического кругозора, трансформации его личностных ценностей;

- «показ» – наставник на своем собственном примере демонстрирует технологии, методики, приемы обучения и воспитания как способы решения образовательных задач, которые должен решать наставляемый;

- «сбор урожая» – наставник концентрирует свое внимание и деятельность на

получении обратной связи с наставляемым с целью анализа и осмысления достигнутых результатов и определения дальнейших перспектив.

**На начальном этапе** руководителям необходимо разработать пакет *локально-нормативных актов* организации, в состав которого входят (представлен ориентировочный пакет):

1. Положение образовательной организации о наставничестве.
2. Положение о стимулирующих надбавках, учитывающих поощрение наставников (либо его корректировка при необходимости).
3. Положение о методическом объединении.
4. Приказы о назначении куратора, закреплении наставнических пар (групп).
5. Дорожная карта внедрения системы наставничества в общеобразовательной организации.
6. Протокол заседания педагогического совета общеобразовательной организации, утвердивший положение о наставничестве и дорожную карту внедрения системы наставничества.
7. Кодекс наставника, методические рекомендации наставнику, контрольно-аналитическая документация, диагностические методики для наставников и наставляемых.

Кроме этого, для системной работы необходимо подготовить и утвердить документы, *регламентирующие деятельность* системы наставничества в образовательной организации, включающие план реализации программ наставничества, приказ о назначении наставников и должностных лиц (непосредственных кураторов), приказ о закреплении наставнических пар (групп, классов), комплекс информационно-методического сопровождения работы наставников и наставляемых, индивидуальные планы работы наставников и наставляемых, анкеты, диагностический инструментарий, заключение, информационно-аналитические материалы непосредственных кураторов (должностных лиц) внедрения и реализации системы наставничества.

Принцип функционирования системы наставничества обучающихся в образовательной организации подразумевает *три ролевых категории*:

1. Куратор.
  - ✓ Это сотрудник образовательной организации, обычно, из числа руководителей.
  - ✓ Назначается решением руководителя образовательной организации.

- ✓ Его задача заключается в сбор и работа с базой наставников и наставляемых, организация обучения наставников, контроль за проведением всех этапов реализации целевой модели, решение организационных вопросов, мониторинг реализации и получение обратной связи от участников.

## 2. Наставник.

- ✓ Это учитель, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом, необходимым для самореализации и самосовершенствования наставляемого.
- ✓ Это обучающийся, изъявивший желание и готовность принять участие в реализации системы наставничества обучающихся.
- ✓ Это родители обучающихся - активные участники родительских или управляющих советов, организаторы досуговой деятельности в образовательной организации и другие представители родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.
- ✓ Это студент – обладающий качеством личной самоорганизации и выстраиванием гармоничных межличностных отношений, ответственный, социально активный, с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою "творческую энергию» наставляемому.
- ✓ Это работодатель – например, представитель регионального предприятия, обладающий профессиональным и личностным потенциалом, равнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же образовательной организации или член сообщества благодарных выпускников. Такая модель может способствовать прикладному знакомству с профессией.

В Приложении 1 представлено *упражнение «Ищу Наставника»*, которое возможно использовать на данном этапе.

В Приложении 2 приведен ориентировочный *перечень положительных качеств наставника*.

В Приложении 3 представлены *важные этические правила* общения и поведения наставника, которые необходимо помнить.

В Приложении 4 приведен примерный *Кодекс Наставника*.

### 3. Наставляемый.

- ✓ Это обучающийся, который на добровольной основе через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и образовательные, приобретает новый опыт, поддержку и развивает новые навыки и компетенции.

Важно, что наставничество оказывает влияние не только на наставляемого. Для наставника это – также новый этап его профессионального и личностного роста, получение нового опыта и освоение новых компетенций.

*Результат начального этапа:* готовность локально-нормативных актов и документов, регламентирующих функционирование системы наставничества.

**Основной этап** целесообразнее начать с выявления конкретных проблем обучающихся образовательной организации, которые можно решить с помощью наставничества. Среди таких проблем могут быть низкая успеваемость, буллинг, отсутствие мотивации у обучающихся, отсутствие внеурочной и досуговой составляющей в жизни организации, подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т.д.

Важным компонентом этапа является *коммуникация*, взаимодействие всех трех ролевых категорий между собой, поскольку только добровольное вхождение в этот процесс всех участников может привести к ощутимым результатам. Необходимо совместно описать (либо уточнить при необходимости) цели, задачи и возможные ожидаемые результаты участия в программе наставничества как для самих наставляемых, так и их наставников и кураторов, а также принципы и режим безопасной коммуникации.

При *формировании наставнических пар* очень важно объективно выявить проблемы наставляемого, так как от этого будет зависеть выбор его наставника либо из числа педагогов, либо из обучающихся образовательной организации. Только в этом случае возможно оказание требуемой поддержки и помощи обучающемуся-наставляемому.

Исходя из концепции данных методических рекомендаций, *в качестве наставника* для обучающихся общеобразовательных организаций, может выступать:

- учитель
- обучающийся
- родитель
- студент
- работодатель,

поэтому в результате необходимо составить пять баз с учетом всех возможных ролевых вариантов при формировании наставнических пар.

Наставники должны обладать мотивацией к оказанию разносторонней поддержки своей родной образовательной организации и положительным опытом взаимодействия, а также заинтересованы в получении общественного признания и мотивированны желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду.

*Принципиально важно при создании наставнических пар соблюдать принцип добровольности, обоюдного желания наставника и наставляемого работать совместно!*

В качестве *инструментария* могут быть использованы:

- первичное анкетирование кандидатов для формирования сообщества (в Приложении 4 приведен примерный перечень вопросов для анкеты);
- собеседование с целью определения пригодности к участию в программе наставничества и выяснения их уровня психологической готовности;
- разработка профиля наставника по критериям:
  - жизненный опыт;
  - сфера интересов;
  - профессиональные компетенции;
  - возрастная категория потенциальных наставляемых;
  - занимаемая должность;
  - ресурс времени.

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

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

6. Надежность и ответственность.

7. Последовательность.

Безусловно, здесь будет сказываться «человеческий фактор», в первую очередь – *профессиональный почерк наставника*. Кто-то в большей мере ориентирован на подробное объяснение, демонстрацию своего опыта; кто-то – организует практическую деятельность; кто-то – делится своими разработками. Сочетание всех этих ипостасей встречается не так уж и часто. Тем не менее, можно рекомендовать такой классический алгоритм взаимодействия:

*«Я скажу – ты слушай» – «Я покажу – ты попробуй – «Сделаем вместе» – «Сделай сам – я подскажу» – «Сделай сам и расскажи, что и с каким результатом сделал».*

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставляемым или его законным представителем *согласия на обработку персональных данных*.

Следующее действие на основном этапе – это *обучение наставников* и их подготовка к работе с наставляемыми и куратором программ.

*Цель подготовки наставников* должна учитывать специфику тех задач, которые им необходимо будет решать:

- установление позитивных личных отношений с наставляемым;
- помощь наставляемым в развитии жизненных навыков;
- повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными группами или учебными классами;
- помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении жизненных навыков.

Наставников следует обучить прежде всего двум *стилям взаимоотношений с наставляемым* - развивающему и инструментальному:

- развивающий стиль фокусируется на стимулировании развития взаимодействия наставника и наставляемого;
- инструментальный стиль концентрируется на целенаправленной деятельности и развитии межличностных взаимоотношений наставника и наставляемого.

В основном, возможны *два варианта обучения*: внутреннее - с использованием внутренних ресурсов и внешнее.

Первый вариант: используется ресурсный потенциал самой образовательной организации. К подготовке будущих наставников привлекаются опытные и успешные наставники (из числа родителей,

педагогов, кураторов программы или обучающихся) этой же образовательной организации, либо других.

Второй вариант: задействуют внешние ресурсы экспертов, обучающих организаций, тренеров, специалистов по наставничеству и т.д. из других организаций.

При составлении *наставнических пар* крайне важно выстроить гармоничные и продуктивные отношения внутри пары или группы так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Поэтому при формировании пары «наставник – наставляемый» либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу, целесообразно опираться на *следующие критерии*:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника, который должен полностью соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;
- взаимный интерес и симпатия, которые должны сложиться в паре/группе, которые, в свою очередь, и позволят в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

*Замена наставника* может производиться в следующих случаях:

- расторжение трудового договора с наставником;
- перевод наставника на другую должность;
- психологическая несовместимость наставника и наставляемого;
- возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления наставляемого.

Работу в каждой паре условно можно разделить на следующие *этапы*:

- встречу-знакомство;
- пробную рабочую встречу;
- встречу-планирование;
- комплекс последовательных встреч с обязательным заполнением форм обратной связи;
- итоговую встречу.

С точки зрения регламентации работ в паре (группе) и фиксирования достигнутых результатов совместных действий, целесообразно вести *Календарь Наставника*. На рис. 2 представлен формат такого документа.



Рис. 2

Поскольку цель данных методических рекомендаций состоит в оказании методической поддержки в развитии наставничества, где объектом является ученик, то *схематично представим пять моделей*, получивших наиболее широкое применение в Свердловской области согласно результатам проведенного в 2021 году исследования, а именно: «ученик – ученик», «ученик – учитель», «ученик – родитель», «ученик - студент» и «ученик - работодатель».

Каждая из указанных пяти моделей предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием *единой методологии* наставничества, частично видоизмененной с учетом специфических особенностей.



При этом, все представленные модели могут быть использованы не только для *индивидуального взаимодействия* (наставник – наставляемый), но и для *групповой работы* (один наставник - группа наставляемых), при которой круг задач, решаемых с помощью программы наставничества и конкретной модели, остается прежним, но меняется формат взаимодействия - все мероприятия проводятся коллективно с возможностью дополнительной индивидуальной консультации. Организация работы в рамках всех пяти моделей не потребует большого привлечения ресурсов и финансирования, так как все программы предполагают использование внутренних ресурсов (кадровых, профессиональных) самих общеобразовательных организаций.

Далее более подробно опишем каждую модель.

### 1. Модель наставничества «ученик – ученик» (рис. 3).



Суть состоит во взаимодействии ученика одной общеобразовательной организации с учеником другой или этой же организации. В данной модели наставничества в роли наставника может выступать ученик этой же ступени образования или более высокой, но обладающий организаторскими и лидерскими качествами, позволяющими ему оказать

весомое влияние на наставляемого, лишенное тем не менее строгой субординации.



Рис. 3

<i>Наставник</i>	<i>Наставляемый</i>	
	<i>Пассивный</i>	<i>Активный</i>
Активный обучающийся старшей или этой же ступени, обладающий лидерскими и организаторскими качествами, нетривиальностью мышления, демонстрирующий высокие образовательные результаты, победитель школьных и региональных олимпиад и соревнований, лидер класса или параллели, принимающий активное участие в жизни образовательной организации. Возможный участник всероссийских детско-юношеских организаций или объединений	Социально или Ценностно дезориентированный обучающийся более низкой по отношению к наставнику ступени, демонстрирующий неудовлетворительные образовательные результаты или проблемы с поведением, не принимающий участия в жизни школы, отстраненный от коллектива	Обучающийся с особыми образовательными потребностями, например, увлеченный определенным предметом, нуждающийся в профессиональной поддержке или ресурсах для обмена мнениями и реализации собственных проектов

Примеры вариантов функционирования модели:

<i>Взаимодействие «успевающий – неуспевающий»</i>	<i>Взаимодействие «лидер – пассивный»</i>	<i>Взаимодействие «равный – равному»</i>
Классический вариант поддержки для достижения лучших образовательных результатов	Психологическая поддержка с адаптацией в коллективе или Развитием коммуникационных, творческих, лидерских навыков	Происходит взаимодополнение: обмен навыками, например, когда наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый - креативным; взаимная поддержка, совместная работа над проектом

2. Модель наставничества «ученик – учитель» (рис. 4).



Суть состоит во взаимодействии ученика с учителем, который может быть классным руководителем, учителем – предметником его класса или другого, из этой же образовательной организации или иной.



Рис. 4

3. Модель наставничества «ученик – родитель» (рис. 5).



Суть состоит во взаимодействии ученика с родителем, который может представлять родительскую общественность (родительский комитет) класса или общеобразовательной школы.



Рис. 5

4. Модель наставничества «ученик - студент» (рис. 6).



Суть состоит во взаимодействии ученика со студентом профессиональной образовательной организации, студентом образовательной организации высшего образования, при которой студент оказывает весомое влияние на наставляемого, помогает ему с профессиональным и личностным самоопределением и способствует ценностному и личностному

наполнению, а также коррекции образовательной траектории.



Рис. 6

<i>Наставник</i>	<i>Наставляемый</i>	
	<i>Пассивный</i>	<i>Активный</i>
<p>Ответственный, социально активный студент с выраженной гражданской и ценностной позицией, мотивированный к самосовершенствованию и преобразованию окружающей среды. Участник образовательных, спортивных, творческих проектов. Увлекающийся и способный передать свою "творческую энергию" и интересы другим. Образец для подражания в плане межличностных отношений, личной самоорганизации и профессиональной компетентности</p>	<p>Низко мотивированный, дезориентированный ученик старших классов, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, плохо информированный о карьерных и образовательных перспективах, равнодушный к процессам внутри школы и ее сообщества</p>	<p>Мотивированный к получению большего объема информации о карьерных и образовательных возможностях ученик, желающий развить собственные навыки и Приобрести метакомпетенции, но не обладающий ресурсом для их получения</p>

Примеры вариантов функционирования модели:

<i>Взаимодействие «успевающий – неуспевающий»</i>	<i>Взаимодействие «лидер – равнодушный»</i>	<i>Взаимодействие «равный – другому»</i>	<i>Взаимодействие «куратор – автор проекта»</i>
Классический вариант поддержки для улучшения образовательных	Психологическая и ценностная поддержка с развитием	В рамках которого происходит обмен навыками, например, когда	Совместная работа над проектом (творческим,



результатов и приобретения навыков самоорганизации и самодисциплины	коммуникативных, творческих, лидерских навыков, мотивация на саморазвитие, образование и осознанный выбор траектории, включение в школьное сообщество	наставник обладает критическим мышлением, а наставляемый – креативным; взаимная поддержка, активная внеурочная деятельность	образовательным, предпринимательским), при которой наставник выполняет роль куратора и тьютора, а наставляемый на конкретном примере учится реализовывать свой потенциал, улучшая и совершенствуя навыки
---	---	---	--

5. Модель наставничества «ученик - работодатель» (рис. 7).



Суть состоит во взаимодействии ученика старших классов и представителя регионального предприятия (организации) - профессионала, при котором наставник активизирует профессиональный и личностный потенциал наставляемого, усиливает его мотивацию к учебе и самореализации. В процессе взаимодействия наставника с

наставляемым в зависимости от мотивации самого ученика (личная, общепрофессиональная или конкретно профессиональная) может происходить прикладное знакомство с профессией.

## МОДЕЛЬ «УЧЕНИК–РАБОТОДАТЕЛЬ»

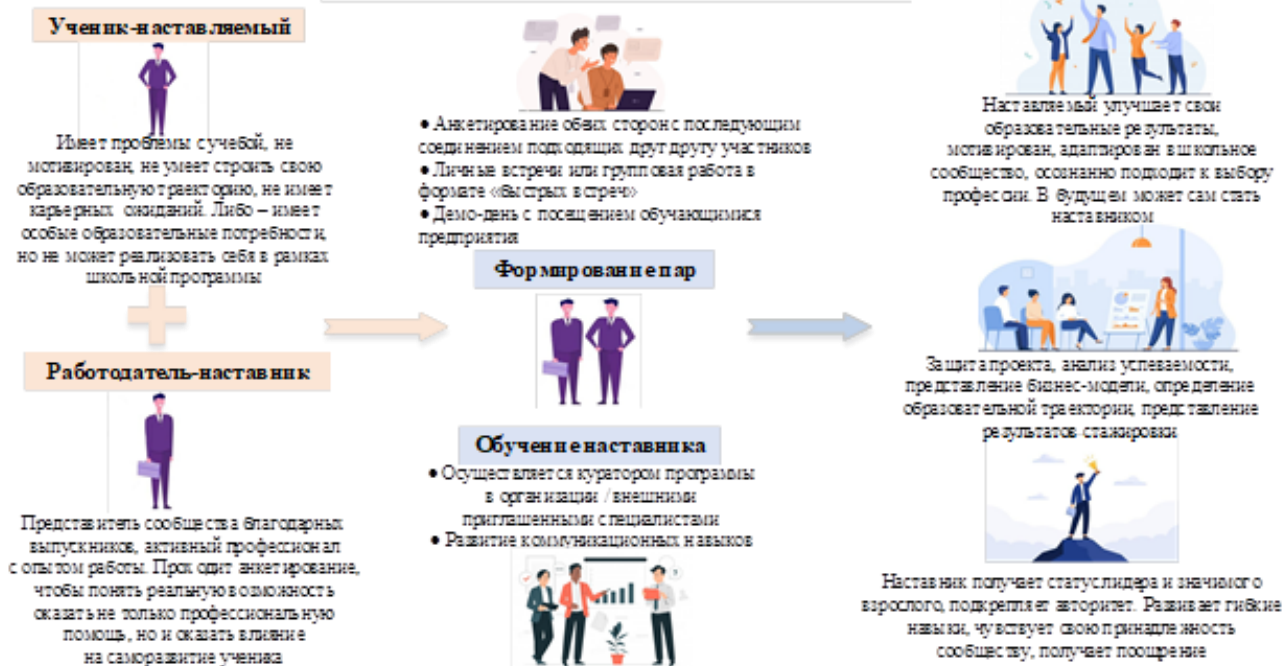


Рис. 7

<i>Наставник</i>	<i>Наставляемый</i>	
	<i>Пассивный</i>	<i>Активный</i>
<p>Неравнодушный профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией, с высокой квалификацией. Обладает развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умением отнестись к наставляемому как к равному в диалоге и потенциально будущему коллеге. Возможно, выпускник той же общеобразовательной организации, член сообщества благодарных выпускников</p>	<p>Плохо мотивированный, дезориентированный ученик, не имеющий желания самостоятельно выбирать образовательную траекторию, мало информированный о карьерных и перспективах, равнодушный к процессам внутри образовательной организации и ее сообщества</p>	<p>Социально активный обучающийся с особыми образовательными потребностями, мотивированный к расширению круга общения, самосовершенствованию, получению новых навыков</p>

Отметим также, что система наставничества классифицируется по *степени открытости* воздействия и взаимодействия (модификация по С.Г. Вершловскому):

- прямое (открытое) – непосредственный контакт наставника с учеником, общение с ним не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке;
- опосредованное (скрытое) – осуществление только формального контакта путем советов, рекомендаций наставника, личные контакты и непосредственное влияние сводятся к минимуму.

*Результат основного этапа:* комплектность баз наставников, наставляемых и кураторов. Обученный пул наставников. Сформированность наставнических пар со стабильными отношениями, которые подтвердили свою готовность продолжить работу. Достижение цели конкретной наставнической пары.

**Заключительный этап** – завершение в текущем учебном году конкретных программ наставничества. Мониторинг целевых показателей и аналитическая работа. Дальнейшее планирование деятельности. Формулирование рекомендаций.

*Основная задача* данного этапа состоит в подведении итогов работы в разрезе каждой пары или группы и всей программы в целом в формате личной и групповой рефлексии, а также проведение открытого публичного мероприятия для популяризации практик наставничества и награждения лучших наставников.

Этап предназначен не только для фиксации результатов, но и для организации комфортного выхода наставника и наставляемого из наставнических отношений с перспективой продолжения цикла – вступления в новый этап отношений, продолжения общения на неформальном уровне, смены ролевых позиций.

Обычно в программе наставничества предусмотрены *два основных варианта завершения* наставнического взаимодействия:

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

*Подведение итогов* программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников, кураторов и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации. *Задачи* такой встречи: провести групповую рефлексия, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля).

С точки зрения *эффективного администрирования процесса* функционирования системы в образовательной организации будет целесообразно провести следующие виды работ:



- анализ достижения результатов деятельности в конкретной наставнической паре и в целом по организации;
- выяснение уровня удовлетворенности совместной работой в паре;
- мониторинг целевых показателей;
- динамика изменения целевых показателей;
- привлечение кандидатов - потенциальных наставников, будущих кураторов;
- пополнение баз наставников и кураторов реализации системы;
- формулирование или актуализация рекомендаций.

Для того, чтобы наставничество функционировало как развивающаяся система, совершенствовались его формы и типы, в общеобразовательной организации может быть создан *Совет наставников*, который по мере необходимости будет осуществлять взаимодействие с другими субъектами.

*Результат заключительного этапа:* завершение конкретных программ наставничества в парах (группах). Мониторинг эффективности системы и подсчет целевых показателей. Проведение аналитической работы. Дальнейшее планирование деятельности. Формулирование рекомендаций (при необходимости). Пополнение пула кураторов и наставников, отбор кандидатов. Проведение рефлексии. Поощрение лучших практик. Создание Совета наставников.

## Приложение 1

### Упражнение «Ищу Наставника»

В объявлении «Ищу себе Наставника» отметьте нужный ответ из предложенных вариантов или впишите свой. Обязательное условие – все ответы должны быть позитивными.

1. Сколько лет должно быть Наставнику, которого вы ищете?
  - 1.1. Наставник, которого я ищу, примерно моего возраста.
  - 1.2. Наставник, которого я ищу, намного старше меня.
  - 1.3. Наставник, которого я ищу, намного младше меня.
  - 1.4. Для Наставника, которого я ищу, возраст не имеет значения.
2. Какого пола должен быть Наставник, которого вы ищете?
  - 2.1. Наставник, которого я ищу, моего пола.
  - 2.2. Наставник, которого я ищу, противоположного пола.
  - 2.3. Для Наставника, которого я ищу, пол не имеет значения.
3. На кого из исторических, литературных героев или современников больше всего похож Наставник, которого вы ищете?
  - 3.1. Наставник, которого я ищу, похож на меня.
  - 3.2. Наставник, которого я ищу, похож на кого-то из реальных людей жизни.
  - 3.3. Наставник, которого я ищу, – исторический герой.
  - 3.4. Наставник, которого я ищу, – вымышленный (придуманый в литературе, в кино, в мультфильмах) герой.
  - 3.5. Ищу уникального, ни на кого не похожего Наставника.
4. Какими положительными качествами должен обладать Наставник, которого вы ищете?
  - 4.1. \_\_\_\_\_ 4.2. \_\_\_\_\_ 4.3. \_\_\_\_\_ 4.4. \_\_\_\_\_
5. Какой уровень образования должен быть у Наставника, которого вы ищете?
  - 5.1. Наставник, которого я ищу, примерно моего уровня образования.
  - 5.2. Уровень образования Наставника, которого я ищу, ниже моего.
  - 5.3. Уровень образования Наставника, которого я ищу, выше моего.

- 5.4. Уровень образования Наставника, которого я ищу, не имеет значения.
6. В какой профессиональной области Наставник, которого вы ищете, должен быть асом?
- 6.1. Наставник, которого я ищу, должен быть асом в моей настоящей или будущей профессиональной области.
- 6.2. Наставник, которого я ищу, должен быть асом в отличной от моей профессиональной области.
- 6.3. Профессионализм Наставника, которого я ищу, не имеет значения.
7. В каком комфортном месте должен проживать Наставник, которого вы ищете?
- 7.1. Наставник, которого я ищу, должен проживать рядом со мной.
- 7.2. Наставник, которого я ищу, должен проживать там, где комфортно ему.
- 7.3. Не имеет значения, где будет проживать Наставник, которого я ищу.
8. На какие темы вы будете вести приятные душевные разговоры с Наставником, которого ищете?
- 8.1. С Наставником, которого я ищу, мы будем обсуждать темы, на которые сегодня охотно разговариваю со своими близкими.
- 8.2. С Наставником, которого я ищу, мы будем обсуждать темы, на которые сегодня ни с кем не разговариваю.
- 8.3. С Наставником, которого я ищу, мы не будем вести приятные душевные разговоры.
9. Напишите, о каких самых радостных моментах своей жизни (личностных, семейных, общественных, профессиональных) вы будете вспоминать с Наставником, которого ищете.
- 9.1. \_\_\_\_\_ 9.2. \_\_\_\_\_ 9.3. \_\_\_\_\_ 9.4. \_\_\_\_\_

### Ориентировочный перечень положительных качеств наставника

Хороший наставник должен отличаться целым рядом положительных качеств, в частности:

- обладать высоким уровнем лояльности к образовательной организации, быть носителем ключевых общечеловеческих ценностей культуры;
- иметь системное представление о работе своей образовательной организации;
- обладать значительным опытом в сфере своей профессиональной деятельности;
- иметь желание быть наставником, иначе наставничество будет восприниматься как дополнительная нагрузка, а это рано или поздно скажется на качестве;
- что важно — от наставника требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его достижений;
- быть готовым инвестировать свое время в развитие наставляемого (это один из самых болезненных вопросов: стать хорошим наставником невозможно, если стремление помогать не является для человека безусловной ценностью);
- быть способным к конструктивной критике: главное слово здесь — «конструктивная» (когда наставник дает оценку действий наставляемого, это не должно напоминать критический анализ — оценка в первую очередь должна содержать конкретные предложения по совместным действиям);
- проявлять инициативу и регулярно предоставлять обратную связь: хороший наставник — всегда в курсе проблем наставляемого, а если у подопечного появляются проблемы, он не дожидается окончания года, а принимает меры немедленно, чтобы своевременно скорректировать ситуацию.

## Приложение 3.

### **Важные этические правила общения и поведения наставника, которые необходимо помнить**

1. Построение доверительных взаимоотношений с подопечными. В отношениях должны присутствовать доброжелательность, взаимное уважение, доверие и желание работать ВМЕСТЕ.

Основное правило – разъяснение, а не осуждение. Конфиденциальность. Правила и способы поддержания конфиденциальности оговариваются заранее.

2. Объективное оценивание с целью выявления зон роста и последующего предоставления обратной связи и обучения.

Наставнику необходимо:

- собирать и анализировать информацию о том, что умеют и в чем затрудняются ученики;

- определять методы и стратегии, которые помогут ученикам преодолеть трудности.

- выяснить, что поможет ученикам лучше воспринять, обработать и усвоить информацию, получаемую от наставника (какой подход применить).

3. Применение метода коучинга в работе с учениками, который поможет ему находить свои отличительные преимущества, избегать ошибки, принимать осознанные решения, определиться с выбором будущей профессии.

4. Помощь подопечному в поиске собственного пути. Цель наставника - содействовать обучению, воспитанию и профессиональному самоопределению ученика, его личностному росту.

5. Основные принципы наставничества:

- добровольность;

- открытость;

- компетентность;

- соблюдение общечеловеческих норм этики и общения.

## Приложение 4.

### Кодекс Наставника

1. Наставник помогает наставляемому осознать свои сильные и слабые стороны и определить векторы развития.
2. Наставник ориентируется на близкие, достижимые для наставляемого цели, но обсуждает с ним также долгосрочную перспективу и будущее; четко и понятно формулирует задачи, которые ставит перед наставляемым.
3. Наставник является примером жизни, поведения и ценностей для наставляемого. Все, что он требует от наставляемого, должен знать и уметь сам.
4. Наставник постоянно работает над повышением своего профессионального и культурного уровня.
5. Наставник предлагает помощь в достижении целей и потребностей наставляемого и указывает на риски и противоречия.
6. Наставнические отношения формируются в условиях доверия, взаимообогащения, открытого диалога, который ведется на равных и дипломатично.
7. Наставник не навязывает наставляемому собственное мнение и позицию, но стимулирует развитие у наставляемого индивидуального видения.
8. Наставник не обсуждает со своим наставляемым личные качества и недостатки своих коллег, друзей и руководителей.
9. Наставник не обсуждает со своими коллегами личные качества и недостатки наставляемого; соблюдает обоюдные договоренности, не выходит за допустимые рамки субординации и не разглашает информацию, которую передает ему наставляемый.
10. Наставник творчески подходит к выполнению своей работы, используя различные способы обучения, наставляемого и помощи ему в развитии прикладных умений и компетенций.
11. Наставник не боится признавать свои ошибки.
12. Наставник помогает наставляемому преодолевать плохое настроение и неудачи, мотивирует, ободряет его и хвалит, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
13. Наставник не допускает, чтобы его плохое настроение и неудачи сказывались на работе с наставляемым.
14. Наставник всегда дает обратную связь, как положительную, так и отрицательную.

**Примерный перечень вопросов для анкетирования наставников и наставляемых (учеников) общеобразовательных организаций**

С целью получить обратную связь на предмет максимальных совпадений и добиться высоких результатов просим ответить Вас на следующие вопросы анкеты:

- с кем из наставляемых (учеников) вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?
- кто может помочь вам достичь желаемых целей?
- с кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?
- кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?
- укажите временные возможности для совместной работы с наставником/наставляемым
- укажите свои «сильные» стороны (для наставников)
- сформулируйте свои цели, которых желаете достичь в рамках взаимодействия в наставнической паре (для учеников)
- и др.

