ВВЕДЕНИЕ

Им вручена превосходная должность,
выше которой ничего не может быть под этим солнцем.
Вечным законом да будет: учить и учиться всему
через примеры, наставления и применение на деле.
Ян Амос Коменский

Всё должно быть настолько просто,
насколько это возможно. Но не проще.
Альберт Эйнштейн

Наставничество — это инвестиция в долгосрочное
развитие организации, в ее «здоровье».
Дэвид Майстер

В условиях модернизации системы образования в России значительно возрастает роль наставника, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, к его активной социальной и профессиональной позиции. Особую значимость приобретает проблема привлечения и закрепления молодых специалистов в образовательных организациях. Профессиональное становление молодого специалиста, адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов возможно через создание ***системы наставничества***.

В тоже время тема наставничества стала чаще возникать среди актуальных проблем управления персоналом. Издан целый ряд книг, опубликовано большое число статей в электронных и печатных изданиях, вопросы наставничества часто поднимались на научных форумах и конференциях. Наставничество заняло самостоятельную нишу среди методов развития сотрудников в управлении персоналом. Свой вклад в разработку темы вносят и тренинговые компании, предлагающие программы по обучению наставничеству. Необходимость развития человеческого ресурса сегодня ни у кого не вызывает сомнений. Без высококвалифицированных кадров сложно начать какое-либо серьезное дело и практически невозможно развивать его в дальнейшем.

Наставничество эффективно для решения проблем такого характера. Этот метод не только экономичен и прост в использовании, но и прекрасно подходит для сохранения и передачи накопленного в образовательной организации опыта. Кроме того, он способен существенно помочь при решении проблем, связанных со старением кадров и просто с подготовкой специалистов образования.

Сегодня наставничество используется по своему основному профилю - профессиональное развитие сотрудников. Однако оно имеет больше возможностей для применения, к примеру, обеспечение связи поколений, передача культурных традиций, повышение сплоченности коллектива, усиление мотивации сотрудников и другое.

Система наставничества - представляет собой форму преемственности поколений, социальный институт, осуществляющий процесс передачи и ускорения социального и профессионального опыта.

Это одна из наиболее эффективных форм профессиональной адаптации, способствующая повышению профессиональной компетентности и закреплению кадров в

любой сфере жизнедеятельности общества.

В данных рекомендациях освещены нормативноправовые документы, регулирующие вопросы наставничества; представлен примерный перечень документов и материалов, необходимых в организации работы наставника с молодым специалистом; даны рекомендации по организации наставничества в образовательной организации.

Цель данных методических рекомендаций - *дать ориентиры наставнику, которые помогли бы определить систему, методику и содержание работы с молодым специалистом, исходя из условий образовательной организации и потенциала молодого специалиста, а также содействовать наиболее скорейшему профессиональному становлению молодого педагога.*

Методические рекомендации составлены в целях достижения сквозного результата «Методологии (целевая модель) 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», федеральных проектов «Современная школа», «Успех каждого ребенка» и «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» национального проекта «Образование» Министерством просвещения Российской Федерации и на основании методических рекомендаций 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. N Р-145).

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1.Нормативно-правовая база внедрения наставничества

- Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
- Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
- Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
- 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).
- 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)».
- Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- 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).
- Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
- 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).
- 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145);
- 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. N Р-145).

Локальные нормативно-правовые акты образовательных организаций:

- Положение ОО о наставничестве;
- Положение о стимулирующих надбавках, учитывающих поощрение наставников;
- Приказ о назначении наставников.

Документы, регламентирующие деятельность наставничества в образовательном

учреждении (примерный перечень):

Локальные акты образовательной организации:

- приказ по учреждению о наставничестве;
- положение о наставничестве;
- положение о Школе молодого педагога и/или методическом объединении.

Информационно-методическое сопровождение работы педагога-наставника:

- диагностический инструментарий (анкеты);
- индивидуальный план работы наставника с молодым педагогом;
- заключение по итогам адаптации к педагогической деятельности молодого педагога.

Информационно-методическое сопровождение работы молодого педагога:

- индивидуальная карта роста профессионального мастерства молодого педагога.

Информационно-методическое сопровождение наставничества в ОО заместителя директором по УВР:

- информационно-аналитическая справка о работе наставничества.

С учетом приведенного перечня нормативно-правовых актов организация разрабатывает и утверждает соответствующие локальные акты, регулирующие процесс наставничества с учетом специфика профессионального профиля и деятельности организации.

1.2. Термины и определения

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.

Эндаумент - фонд целевого капитала в некоммерческих организациях, обычно в сфере образования или культуры, который формируется за счет добровольных пожертвований. В частности, в школьный фонд целевого капитала пожертвования могут приходить от благодарных выпускников школы, желающих поддержать ее развитие. Средства фонда передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который можно использовать на финансирование уставной деятельности, например, на инновационные образовательные программы, научные исследования, стимулирование педагогов и обучающихся.

Методология (от «метод» и «логия») - учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности; система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе.

Методология наставничества - система подходов и методов, а также теорий и исследований, позволяющие понять наставничество, выступающие в роли способов и инструментов познания.

Развитие персонала - все процессы, способствующие полному раскрытию потенциала сотрудников.

Ментор - руководитель, учитель, наставник, воспитатель, неотступный надзиратель.

Менторинг - целенаправленная передача опыта стажеру более опытным сотрудником по типу «делай как я».

Тьюторинг - процесс, направленный на сопровождение процесса корпоративного

обучения стажера, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику.

Коуч - опытный сотрудник, способный строить процесс обучения на основе партнерских взаимоотношений, вдохновлять обучающихся на самостоятельный поиск решения проблем.

Коучинг - форма наставничества, которая обеспечивает раскрытие потенциала личности обучаемого.

Фасилитатор - опытный руководитель, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию на основе креативных моделей корпоративного обучения.

Мастер производственного обучения — педагогический работник в учреждениях начального и среднего профессионального образования России, осуществляющий проведение учебной практики — обучение учащихся практическим навыкам какой-либо профессии.

Общественный воспитатель - это наставник несовершеннолетнего, который направляет его на правильный жизненный путь.

Консультант - человек, который дает «рецепт» под конкретную определенную ситуацию.

Формальное (официальное) наставничество - форма начтавничества, при которой заранее устанавливаются цели, прописываются процедуры, создаются регламенты и все это подкрепляется соответствующими приказами.

Неформальное наставничество - особая система взаимоотношений, которые складываются между членами коллектива, исходя из общих командных целей, ценности взаимной поддержки и взаимовыручки.

Нетворкинг — метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами

Система наставничества — комплексе мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

2. ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

2.1.Цели, задачи и структура целевой модели наставничества

Целевая модель наставничества регулирует отношения, связанные с функционированием и развитием наставнических программ в субъектах Российской Федерации в сфере общего образования, среднего профессионального образования и соответствующего дополнительного профессионального образования, профессионального обучения, дополнительного образования детей и взрослых, воспитания в рамках полномочий Министерства просвещения России.

Структура целевой модели наставничества включает в себя систему условий, ресурсов и процессов, необходимых для реализации программ наставничества в образовательных организациях. С точки зрения системы наставничества **целевая модель представляет собой совокупность структурных компонентов и механизмов, обеспечивающих реализацию наставничества и достижение поставленных результатов**. С точки зрения наставничества как процесса **целевая модель описывает этапы реализации программы и роли участников, организующих эти этапы**.

Запуск Программы наставничества «Учитель-Учитель», как комплекса мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов, обоснован реализацией национального проекта «Образование» и направлен на достижение результатов федерального проекта «Современная школа», «Учитель будущего» и «Молодые профессионалы».

Проект «Образование» ставит перед всеми образовательными организациями две ключевые цели: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации. Эти цели невозможно достичь без создания системы поддержки и развития навыков, талантов и компетенций – общекультурных, общепрофессиональных и метакомпетенции, т.е. способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками. Метакомпетенцию можно рассматривать как фактор, единственно способствующий развитию профессиональных компетенций, в случае с которыми простое воспроизведение или копирование невозможно.

Целью внедрения целевой модели наставничества «учитель-учитель/педагог-педагог» является максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также разработка комплекса мероприятий и формирующих их действий по организации взаимоотношении наставника и наставляемого в форме «учитель-учитель», способствующих успешному закреплению на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышению его профессионального потенциала и уровня, создание комфортной профессиональной среды внутри учебного заведения, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Указанная цель предполагает решение ряда **задач:**

- улучшение показателей организации в образовательной, социокультурной, спортивной и других сферах;
- создание экологичной среды для развития и повышения квалификации педагогов;
- содействие успешной адаптации молодых и вновь принятых специалистов к условиям осуществления трудовой деятельности;

- формирование открытого и эффективного сообщества вокруг образовательной организации, способного на комплексную поддержку ее деятельности.

Наставничество является универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение. Технология наставничества эффективна для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги:

- проблемы молодого специалиста в новом коллективе;

-проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Предмет наставничества:

1. Личностные качества – лидерские качества, активная жизненная позиция, стрессоустойчивость, искусство тайменеджмента.

2. Методическая грамотность – ведение учебно-методической документации, проектирование урока в соответствии с ФГОС, современные педагогические технологии, повышение профессиональной квалификации.

3. Социальная адаптация – психологические особенности обучающихся, психологический климат в коллективе, работа в составе творческих групп.

2.2. Принципы реализации модели.

Реализация программы наставничества в системе образования Российской Федерации с учетом российского законодательства, социально-экономических и других условий наиболее эффективна с опорой на следующие **принципы:**

- *принцип научности* предполагает применение научно обоснованных и проверенных технологий;
- *принцип системности* предполагает разработку и реализацию программы наставничества с максимальным охватом всех необходимых компонентов;
- *принцип стратегической целостности* определяет необходимость единой целостной стратегии реализации программы наставничества;
- *принцип легитимности*, требующий соответствия деятельности по реализации программы наставничества законодательству Российской Федерации и нормам международного права; принцип обеспечения суверенных прав личности предполагает честность и открытость взаимоотношений, не допускает покушений на тайну личной жизни, какого-либо воздействия или взаимодействия обманным путем;
- *принцип аксиологичности* подразумевает формирование у наставляемого ценностей законопослушности, уважения к личности, государству и окружающей среде, общечеловеческих ценностей;
- *принцип продвижения благополучия и безопасности* наставляемого (принцип «не навреди») предполагает реализацию программы наставничества таким образом, чтобы максимально избежать риска нанесения вреда наставляемому (никакие обстоятельства или интересы наставника или программы не могут перекрыть интересы наставляемого);
- *принцип личной ответственности* предполагает ответственное поведение куратора и наставника по отношению к наставляемому и программе наставничества, устойчивость к влиянию стереотипов и предшествующего опыта;

● *принцип индивидуализации и индивидуальной адекватности*, направленный на сохранение индивидуальных приоритетов в создании для наставляемого собственной траектории развития, предполагает реализацию программы наставничества с учетом возрастных, гендерных, культурных, национальных, религиозных и других особенностей наставляемого с целью развития целостной, творческой, социально адаптированной, здоровой личности;

● *принцип равенства* признает, что программа наставничества реализуется людьми, имеющими разные гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

2.2. Целевая модель наставничества как компонента современной системы образования Российской Федерации

Наставничество представляется ***универсальной моделью построения отношений внутри любой образовательной организации как технология интенсивного развития личности, передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей***. Наставник способен стать для наставляемого человеком, который окажет комплексную поддержку на пути социализации, взросления, поиске индивидуальных жизненных целей и путей их достижения, в раскрытии потенциала и возможностей саморазвития и профориентации. Выделить особую роль наставника в процессе формирования личности представляется возможным потому, что в основе наставнических отношений лежат принципы доверия, диалога и конструктивного партнерства и взаимообогащения, а также непосредственная передача личностного и практического опыта от человека к человеку.

Внедрение программ наставничества в образовательные организации Магаданской области обеспечит системность и преемственность наставнических отношений и программ.

Технология наставничества также применима для решения проблем, с которыми сталкиваются педагоги, в том числе проблемы молодого специалиста в новом коллективе, проблемы педагога с большим стажем, ощущающего себя некомфортно в мире новых образовательных технологий или испытывающего кризис профессионального роста, находящегося в ситуации профессионального выгорания.

Наставничество становится **неотъемлемым компонентом современной системы образования** в силу следующих ключевых **причин**:

- **Наставничество позволит сформировать внутри образовательной организации сообщество учителей, обучающихся и родителей** - как новую плодотворную среду для раскрытия потенциала каждого. Создание такого сообщества станет возможным благодаря построению новых взаимообогащающих отношений с помощью технологии наставничества.
- Для сообщества образовательной организации **наставничество представляет собой канал обогащения опытом.** Наставничество - необходимый шаг на пути к тому, чтобы школы, учреждения дополнительного образования, профессиональные образовательные организации становились центром жизни и притяжения местного сообщества, где самые разные люди могут найти свою роль - и тем самым внести вклад в развитие образовательной среды.
- **Технология наставничества позволяет получать опыт, знания, формировать навыки,**

компетенции и ценности быстрее, чем другие способы передачи (учебные пособия, урочная система, самостоятельная и проектная работа, формализованное общение), а это критически важно в современном мире.

Скорость и продуктивность усвоения нового делают наставничество ***перспективной технологией, способной ответить на вызовы современного мира***, затрагивающие образовательную, социальную, психологическую и экономическую сферы. Среди этих вызовов следует выделить:

- ***Ускорение изменений, нестабильность.*** В связи с ускоряющимся технологическим и социально-экономическим развитием возникла необходимость не просто передавать знания обучающемуся, но формировать у него способность использовать их и действовать в мире, определяющими чертами которого стали нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность ситуаций и изменчивость.
- ***Беспрецедентная информационная насыщенность.*** Насыщенность и одновременно противоречивость информационной, образовательной, социальной среды, где формируется личность, вызывает у неподготовленного объекта информационного воздействия (молодого специалиста) потребность в человеке, который станет для него «проводником». Именно наставник на основе доверительных отношений способен помочь молодому специалисту сориентироваться в насыщенной и противоречивой информационной и социальной среде, выставить приоритеты, регулировать «входящую информацию», очертить контур своей личности и интересов, управлять временем.
- ***Колоссальное количество социальных связей***. Постоянная включенность в поле социальных взаимодействий, прежде всего в социальных сетях, высокая частота и интенсивность общения - все эти относительно новые для человека состояния могут привести формирующуюся личность к социальной дезадаптации, замкнутости и отчуждению, к проблемам с выстраиванием продуктивной коммуникации. Параллельно с этими тенденциями наблюдается тренд на снижение интенсивности неформального общения, прежде всего с более зрелыми людьми, нарушается связь поколений. В образовательных организациях, где во многом и формируется личность молодого специалиста как профессионала, общение со старшими коллегами часто строго ограничено субординацией. При этом неформальное общение с более опытным коллегой — это фактор формирования самостоятельности, самоопределения, развития коммуникационных навыков.

Программа наставничества способствует решению следующих задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого;
- формирование ценностей и активной гражданской позиции наставляемого;
- развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций - как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни, адаптироваться к изменениям на рынке труда, менять сферу деятельности и т.д.);
- адаптация учителя в новом педагогическом коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

Таким образом, компоненты целевой модели наставничества, являются ценностно-смысловой, содержательный, технологический, оценочно-диагностический [Таблица 1].

Таблица 1

Компоненты целевой модели наставничества

Ценностно-смысловой	Содержательный	Технологический	Оценочно-диагностический
Наставничество -взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве, позволяющее передавать живой опыт и полнее раскрывать потенциал каждого человека. **Объект** наставничества – процесс передачи опыта. **Субъекты:** наставники и наставляемые.	**Работа –** - с наставниками; -наставляемыми; - родителями; -коллективом организации; социумом	**Технологии** интерактивные технологии; - тренинговые технологии; - проектные технологии; - консультации, беседы, тренинги, семинары-практикумы; - информационные технологии.	**Мониторинг и оценка параметров прог раммы:** - организационного (эффективность системной планируемой деятельности); - научно-методического (наличие методической базы и обеспеченность кадрами); -личностных (мотивация, включенность в наставнические отношения и др.)

2.4 Ожидаемые результаты реализации целевой модели наставничества.

Результатом правильной организации работы наставников будет:

- высокий уровень включенности молодых (новых) специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации;
- возрастающая уверенность педагогов в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциала;
- повышение уровня образовательной подготовки и комфортности психологического климата в школе;

Учителя-наставляемые получат необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации. От наставляемых ожидается:

- повышение уровня удовлетворенности собственной работой и улучшение психоэмоционального состояния;
- рост числа специалистов, желающих продолжать свою работу в качестве учителя на данном коллективе/образовательной организации;

-качественный рост успеваемости и улучшение поведения в подшефных классах;

-сокращение числа конфликтов с педагогическим и родительским сообществами;

-рост числа собственных профессиональных работ: статей, исследований, методических практик молодого специалиста.

2.5. Показатели эффективности внедрения целевой модели наставничества.

1. *В части оценки наставнической программы* в образовательной организации подобными критериями могут быть:

- соответствие условий организации наставнической деятельности требованиям модели и программ, по которым она осуществляется;
- оценка соответствия организации наставнической деятельности принципам, заложенным в модели и программах;
- соответствие наставнической деятельности современным подходам и технологиям;
- наличие соответствующего психологического климата в образовательной организации, на базе которой организован процесс наставнической деятельности;
- логичность деятельности наставника, понимание им ситуации наставляемого и правильность выбора основного направления взаимодействия;
- положительная динамика в поступлении запросов участников на продолжение работы.

2. *В части определения эффективности всех участников наставнической деятельности* в образовательной организации:

- степень удовлетворенности всех участников наставнической деятельности;
- уровень удовлетворенности партнеров от взаимодействия в наставнической деятельности;

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

- улучшение и позитивная динамика образовательных результатов, изменение ценностных ориентаций участников в сторону социально-значимых;
- нормализация уровня тревожности; оптимизация процессов общения, снижение уровня агрессивности;
- повышение уровня самооценки наставляемого;
- активность и заинтересованность наставляемых в участии в мероприятиях, связанных с наставнической деятельностью;
- степень применения наставляемыми полученных от наставника знаний, умений и опыта в профессиональной деятельности.

2.6.Организация наставничества в образовательной организации

Функции организаций, осуществляющих образовательную деятельность по реализации наставнических программ, **при участии во внедрении целевой модели наставничества**:

- участие в организации инфраструктуры и материально-технического обеспечения системы наставнических программ, реализации кадровой политики;
- участие в осуществлении персонифицированного учета молодых специалистов,

участвующих в наставнических программах;

- обеспечение формирования баз данных наставнических программ и лучших практик;

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

Организация наставничества в образовательной организации предполагает утверждение необходимых документов, а также определение должностных лиц, ответственных за организацию и руководство наставничеством. Положение о наставничестве в образовательной организации является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества. В типовое положение могут вноситься изменения и дополнения, учитывающие специфику образовательной организации и функций участников, необходимый уровень компетенций кураторов и наставников, влияющих на реализацию наставничества.

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

- принятие решения (издание распорядительного акта организации) о внедрении целевой модели наставничества на уровне организации;

- заседания Педагогического совета организации;

- формирование и утверждение Плана реализации программы наставничества;

- разработка и утверждение Положения о наставничестве в организации и утверждение распорядительным актом;

- приказ о назначении куратора (кураторов) и ответственного должностного лица в образовательной организации;

- приказ о закреплении наставнических пар (групп).

Кадровая система реализации целевой программы наставничества в рамках образовательной деятельности конкретной образовательной организации предусматривает, независимо от форм наставничества, ***три главные роли***:

- ***Наставляемый*** - участник программы, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные задачи, личные и профессиональные, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

- ***Наставник*** - участник программы, имеющий успешный опыт в достижении жизненного результата, личностного и профессионального, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого. Опытный педагог, имеющий профессиональные успехи (победитель различных профессиональных конкурсов, автор учебных пособий и материалов, участник или ведущий вебинаров и семинаров), склонный к активной общественной работе, лояльный участник школьного сообщества. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников.

- **Наставник-консультант** – создает комфортные условия для реализации

профессиональных качеств, помогает с организацией процесса и решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста.

- **Наставник-предметник** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

- ***Куратор*** - сотрудник образовательной организации либо организации из числа ее социальных партнеров, который отвечает за организацию всего цикла программы наставничества.

Реализация наставнической программы происходит через работу ***куратора*** с двумя базами: *базы наставляемых*, осуществляется непосредственно куратором при помощи педагогов и иных лиц образовательной организации, располагающих информацией о потребностях подростков - будущих участников программы; *базы наставников*.

Куратор назначается решением руководителя образовательной организации, планирующей реализовать целевую модель наставничества. Куратором может стать представитель образовательной организации, представитель организации-партнера программы, представитель региональной НКО, чья деятельность связана с реализацией программ наставничества.

В задачи куратора входит 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 программы и иных, причастных к программе, лиц,

Наставниками могут быть учащиеся образовательной организации, студенты, представители сообществ выпускников образовательной организации, педагоги и иные должностные лица образовательной организации, сотрудники промышленных и иных предприятий и организаций, НКО и иных организаций, изъявивших готовность принять участие в реализации целевой модели наставничества. Куратор осуществляет формирование и ведение базы наставников при условии их соответствия критериям психологической, педагогической и, для некоторых форм, профессиональной подготовки и прохождения ими обучения.

Наставляемым является молодой педагог, имеющий малый опыт работы от 0 до 3 лет, испытывающий трудности в организации профессиональной педагогической деятельности на условиях свободного вхождения в выбранную программу. Специалист, находящийся в процессе адаптации на новом месте работы, которому необходимо получить представление о традициях, особенностях, регламенте и принципах образовательной организации. Учитель, находящийся в состоянии эмоционального выгорания, хронической усталости.

3. ПРИМЕРНЫЕ ФОРМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

3.1.Форма наставничества «учитель - учитель»/ «педагог-педагог»

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

В числе самых распространенных форм наставничества в образовательной организации, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены пять:

"ученик - ученик";

"учитель - учитель";

"студент - ученик";

"работодатель - ученик";

"работодатель - студент".

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

На наш взгляд, для Магаданской области в форме наставничества «учитель – учитель, педагог/педагог» актуальным является вопрос взаимодействия молодого специалиста (при опыте работы от 0 до 3 лет) с опытным и располагающим ресурсами и навыками педагогом, оказывающим первому разностороннюю поддержку.

Целью такой формы наставничества является успешное закрепление на месте работы или в должности педагога молодого специалиста, повышение его профессионального потенциала и уровня, а также создание комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Следует учесть, что в современных условиях применение технологий наставничества рассматривается более широко и включает в себя такую форму наставничества, как реверсивное наставничество, при котором специалист младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д. Поэтому наставничество, как технология, может быть распространено на всех участников образовательного процесса, что во многом определяет подходы к подготовке наставников, а также актуальность и практическую значимость настоящих методических рекомендаций.

Что из себя представляет портрет наставника и наставляемого при обозначенной нами форме наставничества?

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

Для реализации различных задач возможно выделение двух типов наставников. ***Наставник-консультант*** – создает комфортные условия для реализации профессиональных качеств, помогает с организацией образовательного процесса и

решением конкретных психолого-педагогических и коммуникативных проблем. Контролирует самостоятельную работу молодого специалиста. ***Наставник-предметник*** – опытный педагог того же предметного направления, что и молодой учитель, способный осуществлять всестороннюю методическую поддержку преподавания отдельных дисциплин.

Наставляемый. Молодой специалист, имеющий малый опыт работы – от 0 до 3 лет, испытывающий трудности с организацией учебного процесса, с взаимодействием с обучающимися, другими педагогами, администрацией или родителями.

Среди основных задач взаимодействия опытного наставника с молодым специалистом в методологии (целевой модели) наставничества выделены следующие: способствовать формированию потребности заниматься анализом результатов своей профессиональной деятельности; развивать интерес к методике построения и организации результативного учебного процесса; ориентировать начинающего педагога на творческое использование передового педагогического опыта в своей деятельности; прививать молодому специалисту интерес к педагогической деятельности в целях его закрепления в образовательной организации; ускорить процесс профессионального становления педагога; сформировать сообщество образовательной организации (как часть педагогического).

Результатом правильной организации работы наставников будет высокий уровень включенности молодых специалистов в педагогическую работу, культурную жизнь образовательной организации Магаданской области, усиление уверенности в собственных силах и развитие личного, творческого и педагогического потенциалов. Это окажет положительное влияние на уровень образовательной подготовки и психологический климат в образовательной организации. Педагоги-наставляемые получат необходимые для данного периода профессиональной реализации компетенции, профессиональные советы и рекомендации, а также стимул и ресурс для комфортного становления и развития внутри организации и профессии.

Среди оцениваемых результатов такой формы наставничества можно выделить следующие:

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

Как было отмечено выше, в наставничестве часто нельзя однозначно сказать, что один обучает, а другой обучается. Партнёрские отношения способствуют формированию метакомпетенций, включая способность к саморазвитию.

Существующие подходы к определению компетенций (групп компетенций) наставников, как правило, включают в себя следующие требования к личности наставника:

1. Профессиональный опыт в области формируемых у наставляемых компетенций.

2. Педагогический опыт, включая владение современными методами и технологиями наставничества, такими как обучение на рабочем месте, инструктаж, объяснение, вопросные техники, направленные на самостоятельное нахождение решения наставляемым, и другие методы, а также умение применять их в онлайн среде.

3. Развитое мышление, включая:

– умение формулировать цели обучения (развития) наставляемого;

– способность подбирать учебные проблемы и задачи (кейсы, практические ситуации), адаптировать их под нужды конкретной профессиональной задачи, а также находить их решение, в том числе совместно с подопечным;

– умение выделять главное и определять причинно-следственные связи;

– проактивность, понимаемая как способность планировать будущее и создавать ситуацию, выбирая свои действия и запуская их по своей инициативе, опережая события и формируя нужные реакции у окружающих, способность инициировать проекты по развитию наставляемых;

– риск-ориентированное мышление, умение видеть решения и возможности, а также препятствия.

4. Эффективные коммуникации (общение), включая:

– способность донести информацию с учётом особенностей восприятия наставляемого, грамотно аргументировать;

– умение стимулировать познавательные способности наставляемых через использование вопросных техник, например, таких как активное слушание, рефлексия (обратная связь);

– использование современных методов и технологий влияния, включая умение формировать внутреннюю мотивацию наставляемых;

– умение использовать ошибки для эффективного обучения;

– создание и демонстрация успешной ролевой модели профессионального и социального поведения, соответствующей ценностям и корпоративной культуре конкретной профессиональной образовательной организации;

– реализация партнёрских, доверительных отношений в процессе передачи знаний, умений и практического опыта;

– способность к созданию инновационной обстановки для наставляемого (наставляемых), умение поддерживать их инициативу, способствуя развитию их потенциала;

– межкультурная компетентность и толерантность к отличающимся от собственных точек зрения.

5. Постоянное саморазвитие, самообучение.

6. Психологическое здоровье, включая:

– адаптивность, которая характеризуется способностью определять и реагировать на неожидаемые изменения, в том числе в профессиональной и социальной среде, своевременно менять планы и действия, исходя из новых условий;

– социальный интеллект, позволяющий понимать свое и чужое поведение, а также управлять им сообразно ситуации.

– эмоциональный интеллект как умение распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять

своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач. Эмоциональный интеллект предполагает сформированное умение управлять конфликтами и стрессом.

7. Информационная компетентность, понимаемая как способность к поиску, отбору и систематизации информации, а также ИКТ-компетентность, связанная с использованием современных подходов к наставничеству в онлайн пространстве.

Наставничество относится к «гибким» технологиям передачи знаний и опыта, позволяющим максимально индивидуализировать процесс обучения и выстроить оптимальные для конкретной личности образовательные траектории, в том числе за счёт применения различных современных моделей наставничества, включая:

1) традиционное наставничество – передача знаний и навыков от более опытного и успешного сотрудника менее опытному;

2) партнёрское наставничество – наставничество по типу «равный - равному» (Peerto-peer Mentoring), когда наставник является равным по уровню подопечному, но обладает большими знаниями, опытом, которыми и делится с ним;

3) групповое наставничество – наставнические функции выполняет группа наставников (более опытных коллег) («Круги наставничества»);

4) виртуальное (электронное) наставничество (Virtual Mentoring), когда советы и рекомендации наставника подопечному даются в режиме онлайн и при необходимости подопечный может самостоятельно обращаться к наставнику (такой формат может включать несколько наставников для одного наставляемого и быть реализован в сетевой форме);

5) флэш-наставничество (Flash Mentoring), которое предполагает одноразовые или немногократные встречи: такая помощь эффективна в решении несложных ситуаций или при необходимости получить совет от «точечного» специалиста в ограниченном временном интервале;

6) реверсивное наставничество – когда профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.

Модели, формы, методы и условия реализации технологии наставничества и подготовки наставников, в соответствии с принципом гибкости, могут меняться в зависимости от методологии (целевой модели) наставничества, актуальных задач и потребностей ОО Магаданской области и целей профессионального развития конкретных наставляемых. Применение модульных технологий для подготовки наставников позволяет максимально обеспечить реализацию данного принципа через построение индивидуальных образовательных траекторий.

Отдельной возможностью реализации программы наставничества в Магаданской области является создание широких педагогических проектов для реализации в образовательной организации: конкурсы, курсы, творческие мастерские, школа молодого учителя, серия семинаров, разработка методического пособия.

Соблюдение принципов наставничества применительно к процессу подготовки наставников в Магаданской области позволяет:

– обеспечить качество подготовки наставников и последующего процесса передачи профессионального и социального опыта, включая интенсивное развитие (формирование) необходимых компетенций наставляемых;

– сформировать необходимую систему ценностей и организационную культуру, основанную на синергии, доверии и совместном решении проблем;

– обеспечить преемственность педагогического, социального и профессионального опыта в ОО Магаданской области между поколениями.

4. ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Реализация данной программы производится последовательно. В таблице представлены основные этапы реализации программы наставничества, а также соответствующие им мероприятия внешнего и внутреннего контуров для распределения процессов, назначения ответственных и контроля.

ЭТАП	РАБОТА ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	РАБОТА С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ
1. Подготовка условий для запуска программы наставничества	Обеспечить **нормативно-правовое оформление** программы наставничества; **информировать коллектив** и обучающихся о подготовке программы, собрать предварительные запросы обучающихся, педагогов, молодых специалистов; сформировать **команду** и выбрать куратора, отвечающих за реализацию программы; определить задачи, формы наставничества, **ожидаемые результаты**; сформировать **дорожную карту** внедрения целевой модели наставничества, определить необходимые для реализации ресурсы - внутренние и внешние.	Определить заинтересованные в наставничестве **аудитории** в зависимости от выбранной формы наставничества; **информировать** аудитории через целевые медиа о возможностях программы наставничества, планируемых результатах и вариантах участия
2. Формирование базы наставляемых	Информировать родителей, педагогов, обучающихся о возможностях и целях программы; организовать **сбор данных о наставляемых** по доступным каналам (родители, классные руководители, педагоги-психологи, профориентационные тесты), в том числе сбор запросов, наставляемых к программе; включить собранные данные в базу наставников, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых	
3. Формирование базы наставников	Информировать коллектив, обучающихся и их родителей, педагогов и молодых	Взаимодействовать с **целевыми аудиториями** на профильных

	специалистов о запуске; собрать данные о потенциальных наставниках из числа педагогов и обучающихся	мероприятиях с целью найти потенциальных наставников; **мотивировать** наставников
4. Отбор и обучение наставников	Разработать **критерии отбора** наставников под собранные запросы; организовать отбор и обучение наставников	Привлечь психологов, сотрудников педагогических вузов, менторов к отбору и обучению наставников; найти **ресурсы для организации обучения** (через некоммерческие организации, предприятия, гранты, конкурсы)
5. Формирование наставнических пар или групп	Разработать **инструменты** и организовать встречи для формирования пар или групп; обеспечить психологическое сопровождение наставляемым, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника	Привлечь психологов, волонтеров, сотрудников педагогических вузов к формированию пар или групп
6. Организация работы наставнических пар или групп	Выбрать **форматы взаимодействия** для каждой пары или группы; проанализировать сильные и слабые стороны участников для постановки цели и задач на конкретные периоды; при необходимости предоставить наставникам методические рекомендации и/или материалы по взаимодействию с наставляемым(и); организовать **сбор обратной связи** от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы; собрать данные от наставляемых для мониторинга влияния программы на их показатели; разработать систему поощрений наставников	Промежуточные результаты программы **транслировать партнерам** программы и медиа для актуализации и потенциального вовлечения в будущий цикл программы
7. Завершение наставничества	Организовать сбор обратной связи наставляемых, провести рефлексию, подвести итоги мониторинга влияния программы на наставляемых; организовать сбор обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга эффективности реализации программы;	Привлечь сотрудников педагогических институтов, психологов к оценке результатов наставничества; **пригласить** представителей бизнес-сообщества, образовательных организаций, НКО, исполнительно-

	реализовать систему поощрений наставников; организовать **праздничное событие** для представления результатов наставничества, **чествования лучших** наставников и популяризации лучших кейсов; сформировать **долгосрочную базу наставников**, в том числе включая завершивших программу наставляемых, желающих попробовать себя в новой роли	распорядительных органов муниципального образования, выпускников на итоговое мероприятие; **популяризировать** лучшие практики и примеры наставничества через медиа, участников, партнеров

Рассмотри каждый этап более подробно.

Этап подготовки условий для запуска программе наставничества.

Первый этап направлен на создание благоприятных условий для запуска программы наставничества, и имеет следующие **задачи**:

– получить поддержку концепции наставничества внутри и вне организации;

– собрать предварительные запросы от потенциальных наставляемых и выбрать соответствующие этим запросам аудитории для поиска наставников.

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

На этом этапе (как и на завершающем этапе программы) особую роль играет публичность, информационное продвижение наставничества. Внутри образовательной организации эта работа позволит сформировать мотивированную команду и выбрать куратора программы, которые будут в полной мере разделять ценности и понимать цели наставничества. Правильное информирование поможет выявить запросы от потенциальных наставляемых - педагогов и обучающихся - и выбрать 51 формы наставничества, чьи ролевые модели подходят для реализации задач.

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

Результат этапа: дорожная карта внедрения целевой модели наставничества, в которой прописан поэтапный ход работ и необходимые ресурсы (кадровые, методические, материально-техническая база и т.д.) и возможные источники их привлечения (внутренние и внешние).

Второй этап формирование базы наставляемых.

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

подавленность подростков из-за неопределенных перспектив и ценностной дезориентации и т. д.

Работа на этапе сфокусирована на внутреннем контуре – на взаимодействии с коллективом и обучающимися. Важнейшим этапом является проведение мотивационных бесед с возможным приглашением потенциальных наставников, участников предыдущих программ наставничества, описание целей, задач и возможных результатов участия в программе наставничества для самих наставляемых, принципах безопасной коммуникации.

Дефицит наставляемых не может быть компенсирован директивным причислением обучающихся или педагогов к программе наставничества, так как в основе самой целевой модели находится принцип добровольности и осознанности. Для мотивационных мероприятий, анализа собранных данных может потребоваться привлечение внешних специалистов (психологов, методистов, представителей компаний, занимающихся тестированием навыков и составлением психологического портрета и т. д.).

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

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

Для составления полной картины следует выделить основные направления сбора данных, в частности: академические успехи, развитие компетенций, личностные характеристики.

Рекомендуется использовать разные каналы получения данных: интервью с родителями и классными руководителями, профориентационные тесты, методики определения самооценки, уровня тревожности, уровня развития метанавыков и другие. Результатом этапа является сформированная база наставляемых с перечнем запросов, необходимая для подбора кандидатов в наставники на следующем этапе.

Третий этап формирование базы наставников.

Главная задача этапа - поиск потенциальных наставников для формирования базы наставников. Для решения этой задачи понадобится работа как с внутренним, так и с внешним контуром связей образовательной организации. Работа с внутренним контуром включает действия по формированию базы наставников из числа:

обучающихся, мотивированных помочь сверстникам в образовательных, спортивных, творческих и адаптационных вопросах (например, участники кружков по интересам, театральных или музыкальных групп, проектных классов, спортивных секций);

педагогов, заинтересованных в тиражировании личного педагогического опыта и создании продуктивной педагогической атмосферы;

родителей обучающихся - активных участников родительских или управляющих советов, организаторов досуговой деятельности в образовательной организации и других представителей родительского сообщества с выраженной гражданской позицией.

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

выпускников, заинтересованных в поддержке своей alma mater, а также выпускников иных образовательных организаций, изъявляющих желание принять участие в программе;

сотрудников региональных предприятий, заинтересованных в подготовке будущих кадров (возможно пересечение с выпускниками);

успешных предпринимателей или общественных деятелей, которые чувствуют потребность передать свой опыт;

сотрудников некоммерческих организаций и участников региональных социальных проектов, возможно, с уже имеющимся опытом участия в программах наставничества;

представителей других организаций, с которыми есть партнерские связи.

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

Информирование включает:

распространение информации о целях и задачах программы, ее принципах и планируемых результатах;

взаимодействие с аудиториями на профильных мероприятиях или при личных встречах;

мотивирование, рассказ о тех возможностях, которые открывает потенциальному наставнику участие в программе (повышение социального статуса, личный рост, привлечение перспективных кадров, развитие собственных гибких навыков).

По окончании данной работы у образовательной организации должны быть сформированы три основные базы (четвертой вариацией является база учеников для формы наставничества "ученик - ученик"):

база выпускников: включает успешных выпускников, по возможности трудоустроенных, имеющих мотивацию оказать разностороннюю поддержку своей родной образовательной организации и положительный опыт взаимодействия в рамках ее системы, принципов и ценностей;

база наставников от предприятий и организаций: включает опытных профессионалов от региональных предприятий и бизнес-организаций, которые заинтересованы в развитии собственных сотрудников через программу наставничества, а также подготовке будущих лояльных и должным образом обученных кадров; может пересекаться с базой выпускников, что усилит связь и мотивацию;

база наставников из числа активных педагогов: включает педагогов, готовых делиться ценным профессиональным и личностным опытом, заинтересованных в получении общественного признания и мотивированных желанием создать в образовательной организации плодотворную для развития отечественной педагогики среду.

Блок информационных работ готовит основу для того, чтобы выявить кандидатов в наставники и перейти к сбору данных.

Сбор данных на этом этапе включает первичное анкетирование кандидатов, в ходе которого определяется пригодность к участию в программе наставничества и профиль наставника по критериям: жизненный опыт, сфера интересов, профессиональные компетенции, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени.

Результатом этапа является формирование базы наставников, которые потенциально могут участвовать как в текущей программе наставничества, так и в будущих программах этой и иных (по запросу и с разрешения наставников) образовательных организаций.

База наставников представляет собой файл, доступный куратору программы наставничества в образовательной организации и лицам, ответственным за внедрение целевой модели наставничества.

Файл представлен в виде электронной таблицы, включающей следующие столбцы: личные данные наставника, список его компетенций, описание жизненного опыта, описание сферы интересов, возрастная категория потенциальных наставляемых, ресурс времени, место работы (при наличии) и контактные данные для связи.

Обязательным условием данного этапа программы наставничества является заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

Четвертый этап отбор и обучение наставников.

Основные задачи данного этапа - выявление наставников, входящих в базу потенциальных наставников, подходящих для конкретной программы, и их подготовку к работе с наставляемыми. Обе задачи решаются с помощью внутренних ресурсов организации. Работа с внешним контуром может понадобиться для организации специального тренинга или привлечения мотивационного спикера, экспертов в сфере наставничества на обучение.

Для отбора наставников необходимо:

- разработать критерии отбора в соответствии с запросами наставляемых;
- выбрать из сформированной базы подходящих под эти критерии наставников;
- провести собеседование с отобранными наставниками, чтобы выяснить их уровень психологической готовности;
- сформировать базу отобранных наставников.

Документы для отбора

Первым шагом процесса подбора является заполнение анкеты в письменной свободной форме всеми потенциальными наставниками, включающей дополнительные к указанным в базе наставников сведения. Анкета должна содержать сведения о кандидате, его опыте и намерениях, мотивации участвовать в программе наставничества, об особых интересах, хобби, предпочтениях в выборе наставляемого, о предпочтительном возрасте обучающегося, с которым он хотел бы работать, а также о предпочтениях в отношении времени и периодичности встреч.

Вторым этапом отбора выступает собеседование. В том случае, если наставляемым выступает обучающийся до 14 лет (младший подростковый возраст), имеющий психологические трудности, собеседование проводится куратором программы наставничества совместно со штатным либо приглашенным психологом. Последнему необходимо в свободной, но письменной форме подтвердить, что наставник способен выполнять задачи, предусматриваемые целевой моделью наставничества, готов к коммуникации с обучающимся, соответствует ведущему принципу "не навреди" и не нанесет возможный урон психике и здоровью обучающегося.

Психологу и/или куратору необходимо заранее подготовить перечень вопросов, которые будут заданы претенденту. В них обязательно должны запрашиваться:

- личная информация (в том числе образование, опыт работы, достижения);
- личные качества (в том числе сильные и слабые стороны, хобби, увлечения);
- ожидания от участия в программе наставничества;
- мотивация на участие в программе наставничества;
- психологическая готовность к роли наставника.

Также в процессе собеседования необходимо узнать, позволит ли распорядок дня наставника выделять достаточно времени для наставнических отношений. Нужно удостовериться, что кандидат понимает свои задачи относительно наставляемого, требования к его личности и поведению во время встреч с наставляемым, уровень контроля за результатами реализации программы.

Собеседование не должно быть односторонним - необходимо предоставлять возможность задавать вопросы и кандидату, чтобы потенциальный наставник мог до начала программы удостовериться, что его представления о ролевой системе, методах, задачах и возможных результатах верны.

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

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

Для организации обучения наставников необходимо:

- составить программу обучения наставников, определить ее сроки;
- подобрать необходимые методические материалы в помощь наставнику, используя в том числе представленные в данной целевой модели, информацию от других образовательных организаций, уже реализовавших программы наставничества и опубликовавших итоги на сайтах образовательных организаций, и иные материалы, которые куратор программы, педагогический состав или психологическая служба образовательного учреждения сочтут актуальными и рекомендуемыми;
- выбрать форматы обучения и преподавателя (преподавателей). В роли преподавателя может выступить непосредственно куратор программы наставничества. Также в роли преподавателя могут выступить приглашенные куратором эксперты, специалисты по наставничеству, успешные наставники - участники программ наставничества других организаций. Материально-техническое обеспечение обучения при условии использования ресурсов других организаций и лиц остается в ответственности образовательной организации.

Программа обучения наставников.

Программа обучения наставников должна учитывать основные задачи, которые им предстоит решать.

Установление позитивных личных отношений с наставляемым. Качество наставнических отношений зависит от степени уважения и доверия между наставляемым и наставником. Отношения с поддерживающим человеком являются наиболее важным фактором личностного роста наставляемого. У него формируется чувство собственного достоинства, если он видит, что заботливый взрослый (помимо родителей) готов вкладывать в него время, свои знания и умения, тратить на него свою энергию. Чтобы обеспечить положительный опыт межличностных отношений, во время обучения наставники должны получить необходимые психолого-педагогические знания, формировать организационные и коммуникативные навыки, учиться ориентироваться в

возможных сложных ситуациях, соответствующих возрасту наставляемых, усвоить методы работы с группой (при форме группового наставничества) с семьей наставляемого и др. Эффективный способ для этого - ролевая игра, которая рекомендуется как наиболее предпочтительная форма обучения.

Помощь наставляемым в развитии жизненных навыков. К кругу данных задач относится формирование жизненных целей, процесс принятия решений, развитие ценностно-смысловой сферы, долгосрочное планирование.

С помощью этих навыков наставляемый может получить личную и экономическую независимость, научиться отстаивать свои права и возможности, оберегать личные границы, что является необходимыми навыками для наставляемых среднего и старшего подросткового возраста.

Повышение осведомленности и усиление взаимодействия с другими социальными и культурными группами. Обучение должно помочь наставникам лучше понять мультикультурные проблемы, вопросы, волнующие обучающихся-наставляемых разного возраста.

Помощь в формировании образовательных и карьерных траекторий, поддержка в приобретении профессиональных навыков. Обучение предполагает передачу профессиональных навыков наставника и должно содержать представление методов их оптимальной трансляции - как теоретических, так и практических.

Дополнительные темы для текущего обучения могут также включать понимание возрастных, эмоциональных проблем наставляемых, формирование у них лидерских качеств, развитие активной жизненной позиции, раскрытие личностного потенциала, формирование современных навыков и компетенций и т.д.

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

Структура и программа обучения являются одинаковыми для наставников всех пяти форм наставничества. Куратору или иным лицам, отвечающим за проведение обучения, необходимо тем не менее делать поправку на возраст наставников и общий уровень их психологической и педагогической подготовки. Так, наставнику-обучающемуся первой формы "ученик - ученик" стоит уделить большее внимание организационной составляющей; учителю-наставнику, как уже имеющему педагогический опыт, можно уделить меньшее внимание блоку, связанному с решением ролевых ситуаций; взрослому наставнику формы "работодатель - ученик" рекомендуется сосредоточить внимание на блоках самоанализа и эффективных коммуникаций.

Первичное обучение не может занимать менее четыре встреч с куратором (одна встреча в неделю в течение месяца), либо прохождения двухдневного интенсивного курса с куратором и/или привлеченными экспертами. Первичное обучение дает возможность потенциальным наставникам подготовиться к деятельности в роли наставника, познакомиться с основными целями наставничества и направлениями работы, проверить свою психологическую готовность. Такое обучение влияет на качество наставнических взаимоотношений и на общую успешную продолжительность программы наставничества. Первичное обучение должно помочь наставникам сформулировать свои личные цели, скорректировать ожидания от участия в программе наставничества и сравнить свои цели с целями наставляемых для выявления и своевременного решения возможных разногласий.

Первичное обучение наставников всех форм ведется по одинаковой схеме из трех частей.

1. Самоанализ и навыки самопрезентации.

2. Обучение эффективным коммуникациям.

3. Разбор этапов реализации программы наставничества.

Если обучение проводится куратором в формате четырех встреч, то вторая часть разбивается на две. Если обучение проводится в формате двухдневного интенсива, то первая часть разбирается в первый день, вторая - во второй.

Пятый этап формирование пар «наставник – обучаемый», групп «наставник – наставляемые»

Основная задача этапа - сформировать пары "наставник - наставляемый" либо группы из наставника и нескольких наставляемых, подходящих друг другу по критериям. Основные критерии:

- профессиональный профиль или личный (компетентностный) опыт наставника должны соответствовать запросам наставляемого или наставляемых;

- у наставнической пары или группы должен сложиться взаимный интерес и симпатия, позволяющие в будущем эффективно работать в рамках программы наставничества.

В целях формирования оптимальных наставнических пар либо групп необходимо:

1. Провести общую встречу с участием всех отобранных наставников и всех наставляемых в любом удобном для участников формате (например, каждый наставник 5 - 10 минут общается с каждым наставляемым, далее следует серия выступлений наставников с последующим общением с наставляемыми).

2. Получить обратную связь от участников общей встречи - как от наставников, так и наставляемых. Обратная связь собирается в формате анкет со следующими вопросами.

С кем из наставников вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кто может помочь вам достичь желаемых целей?

С кем из наставляемых вы бы хотели работать в рамках программы наставничества?

Кому вы сможете помочь в рамках выбранных наставляемым целей, если они были озвучены?

3. Закрепить результат, проанализировав обратную связь на предмет максимальных совпадений. Если какой-то наставляемый остался без наставника по результатам анализа, куратору необходимо будет провести дополнительную встречу с наставляемым для выяснения подробностей и причин подобного несовпадения. Куратор по согласованию с наставником может предложить обоим участникам провести дополнительную встречу (серию встреч) для определения объективных возможностей создать пару.

4. Сообщить всем участникам итоги встречи (независимо от ее формата) и зафиксировать сложившиеся пары или группы в специальной базе куратора. Предоставить участникам программы наставничества контакты куратора и их наставника для последующей организации работы.

Результатом этого этапа станут сформированные наставнические пары или группы, готовые продолжить работу в рамках программы.

Шестой этап организация хода реализации программы наставничества

Главная задача данного этапа - закрепление гармоничных и продуктивных отношений в наставнической паре или группе так, чтобы они были максимально комфортными, стабильными и результативными для обеих сторон.

Работа в каждой паре или группе включает:

- встречу-знакомство;

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

Куратор представляет участникам манифест и кодекс наставника, сообщает о сроках программы, а также о важности ответственной позиции, доверия и вовлеченности в программу наставничества.

Отдельно проговариваются и также закрепляются темы:

- конфиденциальности взаимодействия (и исключений);
- необходимости честной и открытой коммуникации;
- личных границ взаимодействия;
- обмена контактами.

Необходимо, чтобы в той или иной форме участники проговорили, что они готовы работать друг с другом. Подобная договоренность может быть закреплена с помощью документа, содержащего:

- обязательства по соблюдению взаимных договоренностей;
- права и обязанности сторон;
- регулярность встреч;
- обязательство о неразглашении личной информации о психологических и иных проблемах участников программы;
- обязательства наставника по отношению к родителям наставляемых, если для того существуют основания.

На этом этапе ведется активная работа по мониторингу:

- получение обратной связи от наставляемых - для мониторинга динамики влияния программы на наставляемых;
- получение обратной связи от наставников, наставляемых и кураторов - для мониторинга эффективности реализации программы.

Результатом 6-го этапа должны стать стабильные наставнические отношения, доведенные до логического завершения, и реализованная цель программы наставничества для конкретной наставнической пары или группы.

Седьмой этап завершение программы наставничества

Основные задачи этапа: подведение итогов работы 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.

В программе наставничества предусмотрены два основных варианта завершения наставнического взаимодействия:

1) запланированное (завершение программы, окончание академического года, достижение целей наставничества и т.д.);

2) незапланированное (смена места проживания, болезнь участника, невозможность уделять наставляемому достаточно времени, межличностные конфликты и т.п.).

Процедура завершения взаимодействия наставника с наставляемым требует обязательного сопровождения куратором программы. Куратор организует заблаговременное предупреждение наставляемого о завершении взаимодействия.

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

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

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

Если наставляемому планируется назначить нового наставника, то нужно обсудить это с наставляемым. Необходимо помочь ему понять возможные ошибки во взаимоотношениях с предыдущим наставником и обсудить способы, позволяющие избежать их в будущем. Если наставнические отношения прекращаются не из-за личного конфликта (например, изменился режим работы наставника), необходимо донести это до наставляемого, рассказать о реальных причинах и помочь пережить чувства, связанные с прекращением отношений в рамках программы наставничества.

Затем следует организовать встречу наставляемого с его новым наставником. Если наставляемый имел значительные проблемы с предыдущими наставниками, целесообразно будет установить в новых взаимоотношениях испытательный срок, в течение которого куратор обязательно присутствует на встречах и собирает обратную связь от обоих участников.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации.

Подведение итогов программы наставничества в образовательной организации представляет собой общую встречу всех наставников и наставляемых, участвовавших в программе наставничества в образовательной организации.

Задачи такой встречи: провести групповую рефлексию, обменяться опытом, вдохновить участников успехами друг друга и обсудить (по возможности) возникшие проблемы. Эта встреча поможет каждому отстраниться от своей личной ситуации, выйти за ее рамки, обогатиться уникальным опытом других участников, почувствовать себя частью наставничества как более масштабного движения.

Публичное подведение итогов и популяризация практик.

Публичное подведение итогов предполагает проведение открытого праздничного мероприятия (фестиваля).

Основные задачи организаторов программы: представление лучших практик наставничества заинтересованным аудиториям, а также чествование с награждением конкретных пар или команд и наставников.

В жюри финального мероприятия могут войти: организаторы и все участвующие наставники программы, представители предприятий и организаций региона, представители родительского комитета и коллективов образовательных организацией региона, администрация муниципалитета.

На мероприятие могут быть приглашены представители следующих целевых аудиторий:

- обучающиеся и сотрудники образовательной организации;
- выпускники;
- друзья и близкие наставляемых;
- представители предприятий и организаций, на которых работают наставники, участвовавшие в программе;
- представители социальных партнеров образовательной организации;
- специалисты и волонтеры, участвовавшие в организации программы;
- представители бизнес-сообщества и некоммерческих организаций региона;
- представители других образовательных организаций региона;
- представители региональных средств массовой информации;
- представители органов власти.

Для наставников мероприятие будет общественным признанием их работы, мотивирующим к ее продолжению.

Наставляемым подобная форма поможет закрепить достигнутый результат через публичную презентацию своей истории.

Кроме того, подведение итогов в формате открытого праздничного мероприятия может усилить позиции образовательной организации, повысить ее престиж среди потенциальных обучающихся и их родителей, привлечь партнеров и спонсоров, обогатить образовательную среду и открыть новые возможности развития обучающихся.

Дополнительно на сайте образовательной организации и/или ее партнера-предприятия рекомендуется создать раздел "Наставничество", где по мере появления публиковать подготовленные командами успешные кейсы, а также создать виртуальную или реальную доску почета наставников с указанием их достижений и профессиональных сфер.

Долгосрочная цель публичного подведения итогов - усилить программу наставничества и расширить базу лояльных к программам наставничества людей, привлечь потенциальных наставников, будущих кураторов, потенциальных компаний-партнеров.

Результаты этапа: достигнуты цели программы наставничества, собраны лучшие наставнические практики, внимание общественности привлечено к деятельности образовательных организаций, запущен процесс пополнения базы наставников и наставляемых.

5. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ И ПООЩРЕНИЯ НАСТАВНИКОВ

5.1. Система мотивации наставников для образовательных организаций

К числу **лучших мотивирующих наставника факторов** можно отнести поддержку системы наставничества на общественном 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. Следует привлекать выпускников учебного заведения к участию в программе наставничества как трансляторов успешного опыта данной системы. Важно **популяризовать роль наставника** среди общественных организаций; сообществ выпускников школ, ПОО, вузов, детских домов; компаний-партнеров; ассоциаций психологов и психотерапевтов; волонтерских и благотворительных организаций; социальных сетей и т.п. Рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получения новых знаний и навыков.

В целях **популяризации роли наставника** можно рекомендовать следующие меры:

- организация и проведение фестивалей, форумов, конференций наставников;
- проведение конкурсов профессионального мастерства «Наставник года», «Лучшая пара “Наставник+”» и т.д.;
- поддержка системы наставничества через СМИ, создание специальной рубрики в социальных сетях или интернет-издании, например, «Наши наставники»: истории о внедрении программы наставничества, о ее результатах, успешные истории взаимодействия наставника и наставляемого; интервью с известными людьми о том, кто был их наставником, почему это важно для них и т.д.);
- участие руководителей всех уровней в наставнической деятельности (например, первыми наставниками могут стать руководители образовательных организаций, которые проводят несколько мастер-классов по своим направлениям для остальных наставников);
- организация сообществ для наставников с возможностью быстрого оповещения о новых интересных проектах, мероприятиях, разработках и т.д.;
- использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, наклейки, грамоты и т.д.);
- вручение лучшим наставникам специальных памятных подарков на корпоративных мероприятиях;
- размещение фотографий лучших наставников на Доску почета;
- предоставление наставникам возможности принимать участие в разработке решений, касающихся развития организации;
- возможность получения бесплатного обучения (конференции, курсы повышения квалификации, рабочие сессии и т.д.);
- благодарственные письма родителям наставника из числа обучающихся;
- проведение фотосессий с выпуском открыток, плакатов, календарей, постеров «Наши наставники», которые распространяются среди образовательных организаций, компаний, учреждений социальной сферы и т.д.

Общественное признание позволяет наставникам ощутить собственную востребованность, значимость и полезность не только для отдельно взятых людей, но для

общества, региона, в котором они живут. Публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, компании, региона в целом, повышение их авторитета в коллективе будет способствовать расширению пула наставников.

Возможные **нематериальные (моральные) виды поощрений наставников**:

- Выдвижение самых результативных наставников на ***ежегодную премию лучшего наставника региона***, муниципалитета (области, города, села и т.п.). Кандидатуры претендентов предоставляются муниципальными образовательными организациями в органы управления образованием. Порядок выбора лучшего наставника из числа представленных кандидатур утверждается приказом органа управления образованием Магаданской области; наставник, признанный лучшим, может быть награжден/удостоен: почетной грамотой государственного органа; почетного звания «Лучший наставник»; нагрудным знаком наставника, учрежденный государственным органом; иные. Рекомендации при поступлении в образовательные организации, на работу.
- ***Образовательное стимулирование*** (привлечение к участию в образовательных программах, семинарах, тренингах и иных мероприятиях подобного рода).

Можно использовать предложенные варианты, или найти иные инструменты. Очень важно **не только оценивать труд наставников, но и признавать его ценность**. Особенно значимым это становится, когда мы говорим о наставничестве как системе, о формировании в образовательной организации «культуры наставничества».

На самом же деле **лучшим мотивирующим фактором** будет **создание такой корпоративной культуры**, в которой наставничество воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Философы с давних времен пытались определить основные задачи деятельности наставника. Например, **Сократ** главной задачей наставника считал пробуждение мощных душевных сил ученика. Беседы Сократа были направлены на то, чтобы помочь «самозарождению» истины в сознании обучающегося. В поисках истины ученик и наставник должны находиться в равном положении, руководствуясь тезисом «я знаю только то, что ничего не знаю». Его главное дидактическое достижение - майевтика («повивальное искусство») - диалектический спор, подводящий к истине посредством продуманных наставником вопросов. По мысли **Платона**, воспитание надо начинать с раннего возраста, так как оно должно обеспечить постепенное восхождение ученика к миру идей. Осуществлять подобное воспитание способен, прежде всего, наставник преклонных лет. **Ж.-Ж. Руссо** полагал, что главное и наиболее сложное искусство наставника - уметь ничего не делать с учеником.

В начале XX века о проблемах наставничества размышлял **К. Д. Ушинский**, который считал, что нельзя гордиться своей опытностью, высчитывая по пальцам годы своей воспитательной деятельности. Так педагог превращается в машину, которая только задает и спрашивает уроки и наказывает тех, кто попадается под руку. Нельзя быть убежденным, что профессиональный опыт с лихвой компенсирует полное отсутствие теоретической подготовки. Теоретические знания и опыт должны дополнять друг друга, но не замещать.

Таким образом, профессиональная адаптация личности напрямую зависит от уровня педагогического мастерства, опыта и знаний наставника.

Считается, что понятие «наставничество» приобрело свое современное значение в середине 60-х годов XX века и рассматривалось как действенная форма профессиональной подготовки и нравственного воспитания молодежи. Наставниками, как правило, становились люди авторитетные, с хорошей профессиональной подготовкой, богатым жизненным опытом. В последние десятилетия этот метод профессиональной адаптации оказался забытым.

В современной теории образования за рубежом наставничеству как методу и способу адаптации молодого специалиста в профессиональной деятельности уделяется большое значение. Особого внимания заслуживает позиция **Г. Льюиса**, который рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому.

Наставник - человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Наставничество - это базовая функция менеджмента, профессиональные взаимоотношения, в которых более опытный сотрудник (наставник) помогает менее опытному (наставляемому) в приобретении конкретных знаний и навыков для работы и повышения своей компетентности. При таких взаимоотношениях выигрывают все стороны: наставники, молодые сотрудники и организация, т.к. это помогает сохранять и преумножать знания внутри компании и обеспечивать работникам новые возможности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 24.04.2020 №147-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 2 марта 2018 года №94 «Об учреждении знака отличия «За наставничество».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
4. Приказ Минобрнауки России от 18.04.2013 №291 (ред. от 18.08.2016 г.) «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 14.06.2013 №28785).
5. Приказ Минпросвещения России от 17.04.2019 №179 «Об утверждении методик расчета целевых показателей федеральных проектов национального проекта «Образование» (вместе с Методикой расчета показателей федерального проекта Молодые профессионалы (повышение конкурентоспособности профессионального образования)».
6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
7. Паспорт федерального проекта «Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
8. Паспорт федерального проекта «Современная школа» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
9. Паспорт федерального проекта «Успех каждого ребенка» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 N 16).
10. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 N Р-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: 29.01.2021.
11. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 23.01.2020 № МР-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методичесих рекомендаций» [Электронный ресурс]. //КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/ - Дата обращения: 29.01.2020.
12. 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 (утверждена распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. N Р-145).
13. 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. N Р-145).

14. Как разработать эффективную систему передачи знаний? Система наставничества как актуальное явление современного бизнеса [Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа BI TO BE». - URL: https://www.bitobe.ru/upload/iblock/e1d/BITOBE_Sistema_ nastavnichestva.pdf Дата обращения: 12.02.2021.
15. Методология (целевая модель) 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]. // Под общ. науч. рук. Н.Ю. Синягиной. - Министерство просвещения российской Федерации; АНО «Институт развития социального капитала и предпринимательства». - М.: Ментори, Рыбаков фонд, 2019.-233 с. - URL: https://kiro46.ru/docs/metodologia_cm.pdf - Дата обращения: 25.01.2021.
16. 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.
17. Наставничество в системе образования России: Практическое пособие для кураторов в образовательных организациях [Текст]. / Под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. - М. : Рыбаков Фонд, 2016. - 155 с.
18. Наставничество: эффективные технологии развития сотрудников [Электронный ресурс]. // Методический центр «Раменский дом учителя». - Дата публикации 26.03.2018. - URL: https://ramrdu.edumsko.ru/activity/ innovation/post/310572 - Дата обращения: 29.01.2021.
19. Разработка системы мотивации наставников Электронный ресурс]. // Официальный сайт «Консалтинговая группа Донских: игровые решения для бизнеса». - URL:https://donskih.ru/2016/12/razrabotka-motivatsii-nastavnikov/Дата обращения: 12.02.2021
20. 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/wp-content/uploads/2019/04/Seliverstova.pdf -Дата обращения: 30.01.2021.
21. Теплов А.О. Понятие и основные элементы методологии наставничества [Электронный ресурс]. / А.О. Теплов. // Портал pravmisl: учебные материалы. - URL: http://pravmisl.ru/index.php?id=1339&option= com_content&task=view - Дата обращения: 29.01.2021.
22. Череминская Ю. Мотивация наставников [Электронный ресурс]. / Ю. Череминская. // HR-Академия. - URL: https://hr-academy.ru/hrarticle /motivatsiya-nastavnikov.html - Дата обращения: 13.02.2021.