

Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области
Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования
«Ленинградский областной институт развития образования»

**Методические рекомендации по вопросам организации наставничества,
поддержки и адаптации молодых педагогов**

Санкт-Петербург

2020

Сборник подготовлен в рамках реализации мероприятия государственного задания Ленинградского областного института развития образования в 2020 году.

Научный редактор: Тарасов Сергей Валентинович, доктор педагогических наук, профессор, профессор РАО

Авторы-составители: Рогозина Т.В., Воспитанник И.В., Загривная Т.А., Князева Т.Б., Шеховцева Е.В.

Методические рекомендации по вопросам организации наставничества, поддержки и адаптации молодых педагогов. / под научной ред. С.В. Тарасова – СПб.: ЛОИРО, 2020. – 60 с.

Методические рекомендации включают в себя материалы по вопросам организации наставничества в образовательных организациях в целях адаптации педагогов в профессиональной деятельности.

Для руководителей и педагогов образовательных организаций, специалистов органов управления образованием, методистов, экспертной общественности Ленинградской области.

© Комитет общего
и профессионального образования
Ленинградской области, 2020

© ГАОУ ДПО «ЛОИРО», 2020

Содержание

1. Аннотация
2. Пояснительная записка
3. Общие положения
4. Обоснование проблемы наставничества в условиях развития современного образования
5. Нормативно-правовая база организации наставничества в образовательной организации
6. Основные понятия в области наставничества
7. Основные цели и задачи школьного наставничества.
8. Организация наставничества в образовательной организации.
9. Руководство наставничеством в образовательной организации. Основные этапы управления наставничеством
10. Виды адаптации начинающего специалиста
11. Личность наставника. Критерии отбора наставников.
12. Этапы и формы взаимодействия субъектов наставничества
13. Техники наставничества
14. Инструменты работы наставника-тьютора
15. Система тьюторского сопровождения сотрудников образовательной организации в рамках наставничества
16. Оценка эффективности наставничества

Аннотация

Методические рекомендации по вопросам организации наставничества, поддержки и адаптации молодых педагогов в учреждениях общего образования Ленинградской области разработаны с целью оказания научно-методической помощи в решении данной задачи в профессиональном педагогическом сообществе.

Методические рекомендации адресованы руководителям органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, специалистам муниципальных методических служб, руководителям и педагогам общеобразовательных организаций.

При разработке инструктивно-методических рекомендаций учитывался опыт организации наставничества в Ленинградской области и других регионах Российской Федерации.

Авторы:

Рогозина Татьяна Валерьевна, доцент кафедры управления ЛОИРО, к.п.н.

Воспитанник Ирина Владимировна, доцент кафедры управления ЛОИРО, к.психол.н

Загрянная Тамара Александровна, доцент кафедры управления ЛОИРО, к.п.н.

Князева Татьяна Борисовна, доцент кафедры управления ЛОИРО, к.п.н.

Шеховцева Екатерина Валерьевна, зав. кафедрой управления, к.юр.н.

Пояснительная записка

Методические рекомендации по вопросам организации наставничества, поддержки и адаптации молодых педагогов в образовательных организациях Ленинградской области разработаны с целью оказания научно-методической поддержки педагогическим работникам региона. Особое значение методические рекомендации приобретают в условиях системных изменений общего образования, обусловленных ведением Федеральных государственных стандартов, реализацией национального проекта «Образование», подготовкой к реализации Национальной системы учительского роста, обновлением системы аттестации педагогических работников.

В данных методических рекомендациях раскрыта актуальность применения наставничества в современной образовательной организации, представлены нормативно-правовые основы регулирования вопросов наставничества, примерный перечень документов и материалов, необходимых в организации работы наставника, даны рекомендации по организации наставничества в образовательной организации.

Учет инструктивно-методических рекомендаций в профессиональной деятельности сотрудников органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, специалистов муниципальных методических служб, руководителей и педагогов общеобразовательных организаций Ленинградской области обеспечит профессиональное развитие педагогов, что найдет отражение в качестве общего образования в регионе в целом и каждой общеобразовательной организации в отдельности.

Общие положения

1. Настоящие Методические рекомендации по вопросам организации наставничества, поддержки и адаптации молодых педагогов в образовательных организациях (далее - Методические рекомендации)

определяют цели, задачи, формы и порядок осуществления наставничества в сфере образования.

2. Наставничество в сфере образования представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей работников образовательных организаций, а также студентов, проходящих стажировку (практику) в данном учреждении.

3. Наставничество является кадровой технологией, предполагающей передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, независимо от возраста работников, а также содействие обеспечению их профессионального становления и развития.

4. Наставничество представляет собой целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений образовательных организаций, наиболее опытных работников этих подразделений, хорошо знакомых с регламентом деятельности образовательной организации и обеспечивающих высокие результаты в области управления образовательной организацией или воспитания и обучения обучающихся, по оказанию помощи лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в профессиональном становлении и развитии, по адаптации к исполнению должностных обязанностей, самостоятельному выполнению обязанностей, повышению заинтересованности в высокой результативности профессиональной деятельности.

5. Наставничество устанавливается с согласия, как самих наставников, так и тех лиц, в отношении которых назначается наставничество.

Обоснование проблемы наставничества в условиях развития современного образования. Цели и задачи наставничества

В условиях модернизации системы образования Российской Федерации значительно возрастает роль учителя, повышаются требования к его личностным и профессиональным качествам, активной социальной и

профессиональной позиции.

Особую значимость в педагогической деятельности приобретает проблема привлечения и закрепления молодых специалистов и новых педагогов, которые готовы работать в образовательных организациях. Профессиональное становление сотрудника организации, адаптация в трудовом коллективе, налаживание педагогических контактов – решение этих задач возможно через создание системы наставничества в рамках образовательной организации.

Преподавание — сложный многогранный труд. Особенно сложно тем, кто только начинает этот путь или продолжает его после длительного перерыва. Неудовлетворенность своей работой — одна из самых распространенных причин, по которым педагоги уходят из профессии. Источником такой неудовлетворенности может являться отсутствие профессиональной поддержки со стороны администрации, коллег.

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 педагогических кадров в системе образования.

Основное содержание педагогического наставничества заключается в оказании помощи молодым специалистам и новым педагогам школы при изучении нормативно-правовых документов, регламентирующих работу образовательной организации; изучении и введении в практику организации инновационного педагогического опыта; совершенствовании педагогического мастерства; изучении и анализе программ учебных предметов, методических рекомендаций, учебников, пособий; овладении новыми формами и методами оценивания учебных достижений учащихся; изучении индивидуальных особенностей школьников и т. д.

В настоящее время можно отметить разницу в организации

образовательного процесса не только в разных регионах страны, но и в разных школах. Права, обязанности и ответственность, которые даны образовательным организациям при разработке основной образовательной программы, локальных актов, регламентирующих деятельность, реализуются в создании уникальных локальных образовательных систем. Понять особенности образовательной системы конкретной организации, быстро войти в состав коллектива, придерживаться общепринятых правил, регламентов, традиций новому сотруднику достаточно тяжело, а времени на адаптацию практически нет. В ряде случаев сотрудник приступает к своим обязанностям через несколько дней (часто на следующий день) после прихода в школу и оформления документов о приеме на работу.

Вопрос наставничества поднимается в системе образования и в связи с быстрым обновлением содержания обучения и образовательных технологий, прежде всего – информационных. Опытные педагоги, много лет проработавшие в образовательной организации, тоже могут нуждаться в поддержке, в том числе и через институт наставничества. Кроме освоения информационных технологий, актуальными для них являются технологии формирования метапредметных результатов, инновации в области оценивания образовательных результатов. Важно не путать наставничество с оказанием разовой персональной помощи коллегам.

Наставничество доказало свою эффективность на протяжении длительного срока своего существования в качестве метода обучения кадров. Сегодня для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры, создаются советы наставников. В настоящее время в Российской Федерации учреждена межрегиональная общественная организация «Объединение наставников». При этом в ходе осуществления наставничества возникает ряд проблем и трудностей, которые возможно разрешить.

Цели и задачи наставничества

Целью наставничества является оказание помощи педагогам, работникам образовательных организаций в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных навыков выполнения должностных обязанностей, адаптации в новых условиях развития образовательной системы школы, региона, страны.

Задачами наставничества являются:

- ускорение процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений работника, в отношении которых осуществляется наставничество;
- оказание помощи в адаптации к условиям осуществления образовательной деятельности;
- обучение работников образовательных организаций эффективным формам и методам работы, развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности, повышать свой профессиональный уровень;
- развитие у работников образовательных организаций интереса к педагогической деятельности, их закрепление на работе в сфере образования в конкретной организации;
- формирование квалифицированного кадрового состава и его стабилизация на уровне образовательной организации;
- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном коллективе.
- выработка у наставляемых высоких профессиональных и моральных качеств, добросовестности, инициативности, ответственности, дисциплинированности, сознательного и творческого отношения к делу, способности самостоятельно качественно выполнять должностные обязанности.

Нормативно-правовая база организации наставничества в

образовательной организации

Нормативно-правовой основой организации наставничества является:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации (Статьи ст.28,47,48.).
- Федеральный Закон 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 13.06.2018 №382 «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия «Почетный наставник».
- 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».

Локальная нормативная база осуществления наставничества в ОО

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

Основные понятия в области наставничества

Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Наставник – работник образовательной организации, назначаемый ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

Наставляемый – лицо, в отношении которого осуществляется наставничество:

- работник образовательной организации, впервые поступивший на

- работу после окончания профессионального образования;
- работник образовательной организации, имеющий длительный перерыв в профессиональной деятельности;
- работник, назначенный на иную должность в рамках карьерного роста;
- работник, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует назначения наставника;
- стажер/студент, заключивший договор о целевом обучении с обязательством трудоустройства в образовательную организацию;
- работник-студент, проходящий стажировку/практику в данном образовательном учреждении;

Наставник – лицо, которое осуществляет наставничество:

- специалист или работник образовательной организации, имеющий высокие устойчивые профессиональные достижения, или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- руководитель структурного подразделения образовательной организации;
- заместитель руководителя (руководитель) образовательной организации;
- представитель управляющего совета, имеющий опыт деятельности в сфере образования;
- представитель служб образовательной организации (юрист, работник кадровой службы, архивист, секретарь и др.) осуществляющий организационное и документационное сопровождение процесса наставничества.

Профессиональная адаптация - процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой

профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике.

Должностная адаптация - процесс адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к замещаемой должности, приспособление к условиям и режиму служебной деятельности, приобретение навыков качественного исполнения должностных обязанностей.

Групповое наставничество – вид наставничества, осуществляемый для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на работу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

Порядок организации наставничества

Наставничество устанавливается на определенный срок. Обычно это срок продолжительностью от трех месяцев до одного года в зависимости от уровня профессиональной подготовки педагога, его индивидуальных способностей к накоплению и обновлению профессионального опыта. По рекомендации наставника, по согласованию с руководителем методического объединения (далее – МО), отдела и др. (далее – структурного подразделения) период продолжительности наставничества может быть увеличен или сокращен.

Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о содержании работы и деятельности подразделения, поддерживающих ценности, регламенты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Наставником может быть специалист из числа работников структурного подразделения, куда впервые назначен работник, замещающий должность не ниже должности наставляемого, обладающий высокими профессиональными качествами, имеющий необходимый опыт работы по замещаемой должности.

Основанием для назначения наставника работнику образовательной организации, впервые принятому на работу, принятому после длительного перерыва в профессиональной деятельности, назначенному на должность в порядке должностного роста, педагогу, нуждающемуся в освоении определенной области педагогики и образования является представление руководителя структурного подразделения образовательной организации с указанием срока наставничества при обоюдном согласии предполагаемого наставника и вновь назначенного работника, за которым он будет закреплен.

Назначение наставника для работника образовательной организации, оформляется приказом руководителя образовательной организации.

Наставник осуществляет мероприятия наставнической деятельности в отношении одного или нескольких работников одновременно в зависимости от личных качеств и объема выполняемой в соответствии с должностными обязанностями работы.

Возможна замена наставника, которая оформляется приказом руководителя образовательной организации на основании служебной записки руководителя структурного подразделения на имя руководителя в следующих случаях:

- при расторжении трудового договора с работником, являющимся наставником;
- при переводе наставника или нового работника на иную должность или в другое структурное подразделение;
- по иным основаниям при наличии обстоятельств, препятствующих осуществлению процесса профессионального становления нового работника.

Наставник на основании отчета о проделанной работе может быть

представлен к различным видам поощрения и награждения в соответствии с установленными видами поощрения и награждения. Критериями оценки наставничества являются результаты профессиональной деятельности наставляемого. Результаты работы наставника учитываются при продвижении горизонтальной карьеры на основе Национальной системы учительского роста (далее – НСУР).

Руководство наставничеством в образовательной организации

Организационное и методическое руководство по вопросам организации наставничества может осуществлять Административный или Методический совет образовательной организации.

Непосредственное руководство и контроль за организацией наставничества в структурном подразделении осуществляет руководитель структурного подразделения (или его заместитель, курирующий данное направление деятельности), который обязан:

- ознакомить с приказом об установлении наставничества под роспись наставляемого и его наставника;
- создать необходимые условия для организации их совместной профессиональной деятельности на период наставничества;
- оказывать методическую и практическую помощь в составлении планов готовности к должности (реализация горизонтальной, вертикальной карьеры), утверждать их, осуществлять общий контроль их выполнения;
- проводить собеседование с работником, прошедшим становление в профессиональной деятельности, карьерном росте, по окончании периода наставничества;
- по результатам собеседования представлять план вступления в должность с отметками об исполнении и отзыв о результатах наставничества;
- оказать организационно-методическую помощь наставникам в планировании и реализации наставничества;

- заслушивать отчеты наставников и наставляемых о проделанной работе, посещать открытые мероприятия с их участием, стимулировать положительные результаты наставничества;
- анализировать, обобщать и распространять позитивный опыт наставничества;
- определять меры поощрения наставников;
- обеспечить систематическое рассмотрение вопросов организации наставничества.

Основные этапы наставничества

Наставничества предполагает реализацию четырех основных этапов. Рассмотрим каждый из них.

1. Организация наставничества.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

2. Назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

У наставляемого должна быть возможность выбрать себе наставника среди педагогов образовательной организации.

Наставник назначается из числа опытных педагогических работников, соответствующих следующим требованиям:

- имеет высокие и стабильные результаты работы;
- пользуется авторитетом в коллективе;
- способен по своим моральным и деловым качествам оказывать
- квалифицированную помощь наставляемому в работе;
- обладает коммуникативными навыками: умеет находить общий язык с людьми, выстраивать горизонтальные и вертикальные связи, быть гибким в общении;

— обладает управленческими навыками: умеет формулировать и ставить цели и задачи, планировать работу, организовывать и контролировать работу,

— анализировать полученные результаты и вносить коррективы.

Наставник назначается правовым актом руководителя образовательной организации не позднее одного месяца со дня приема молодого специалиста на работу.

Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия.

Наставляемый знакомится с приказом о назначении ему наставника под роспись.

3. Прохождение наставничества.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества.

Исходя из потребности наставляемого в профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы наставник и наставляемый в течение пяти рабочих дней со дня назначения составляют план наставничества. В плане предусматриваются:

мероприятия по оказанию содействия в ознакомлении с правовыми актами, регламентирующими профессиональную деятельность наставляемого, иными документами и материалами, необходимыми для работы;

мероприятия по оказанию содействия в работе по предмету, организации урочной и внеурочной деятельности, работе в качестве воспитателя, участию в методической работе, работе со школьной документацией, работе по саморазвитию, работе с родителями и др.

мероприятия по ознакомлению, наставляемого с формами и методами работы с применением системы оценки качества образования.

Наставник и наставляемый в профессиональной деятельности взаимодействуют по следующим вопросам:

- оказание помощи в овладении практическими приемами и способами качественного выполнения профессиональной педагогической деятельности;
- выявления профессиональных проблем и их решение.

4. Завершение наставничества.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью различных инструментов: анкетирования, интервью и др.

Не позднее 5 рабочих дней со дня завершения периода наставничества наставник готовит отзыв об итогах наставничества с последующим представлением на утверждение руководителю образовательной организации.

Далее проходит подведение итогов наставничества, поощрение наставников и наставляемых по результатам проведенной работы, принятие решения о продолжении наставничества.

Достаточно сложно объективно оценивать эффективность работы наставника. Вряд ли по формальным показателям можно судить о качестве обучения, поэтому распространены и косвенные показатели оценки, в том числе: насколько успешно новый работник адаптировался в организации; насколько эффективно новый работник выполняет профессиональные обязанности; очевидный профессиональный рост, развитие работника и пр. Нельзя расценивать успехи подопечного как единственный критерий оценки, ведь на многое влияют и качества, и мотивация самого подопечного.

Личность наставника. Критерии отбора наставников

Ориентация наставничества на решение определённых задач менялась в разные периоды развития страны. В довоенный период задачей наставничества было приобщение новичков к передовому опыту мастеров высокопроизводительного труда. В период войны наставничество - основная форма воспроизводства рабочей силы на производстве. Послевоенный период явился для наставничества началом внедрения идей научной организации труда, сохранив при этом свою основную функцию обучения профессии на местах, обучения рациональным приёмам работы с инструментами и приспособлениями.

При внедрении системы наставничества всегда возникает вопрос, кто должен выполнять функции наставника.

Далеко не все сотрудники профессионального коллектива могут быть наставниками. Роль наставника может выполнять, прежде всего, человек, который настроен на собственное развитие и развитие окружающих сотрудников.

Институт наставничества сегодня ориентируется на компетентностную модель, предполагающую, что наставник – это специалист-профессионал, который обладает определёнными социально-профессиональными и личностными качествами, которые позволят ему успешно осуществлять практику наставничества в профессиональной деятельности.

Рассмотрим основные компоненты компетентностной модели наставника:

1. Психофизиологический компонент включает: психологическую гибкость, экстравертированность, эмоциональную устойчивость.

Под психологической гибкостью, мы понимаем пластичность психики – как свойство нервной системы, состоящее в способности мозга к перестройке в ответ на изменения внешних и внутренних факторов. Адаптивность и пластичность мышления и поведения выражается в такой личностной черте как гибкость. Гибкость – это умение приспосабливаться и принимать быстрые решения. Гибкость мышления выражается в

вариативности подходов и методов, используемых в процессе мышления, а также быстрой реакции. То, благодаря чему мы способны находить общий язык с разными людьми, оценивать масштабы проблемы, достигать эффективности и оптимальности. Гибкость важна в общении с другими и взаимодействии с миром. Это наш катализатор адаптации в разных обществах и обстоятельствах. Позволяет находить другие пути развития, становится на позиции различных точек зрения, рассматривая ситуации с разных перспектив, менять установки и не заикливаться на негативных состояниях.

Экстравертированность — [см. экстра лат. *verto* поворачивать, обращать] склад личности с преимущественной направленностью активности, установок, стремлений и интересов на внешний мир и окружающих людей.

Эмоциональная устойчивость — выражается в способности личности обеспечивать возможность сохранения определенной направленности своих действий в эмоциогенной ситуации при помощи саморегуляции и самоконтроля и тем самым содействовать профессиональной успешности.

Эмоциональная устойчивость уменьшает отрицательное воздействие сильных стрессовых факторов, способствует проявлению готовности к действиям в напряженной ситуации. Благодаря эмоциональной устойчивости человек способен успешно осуществлять необходимую деятельность в сложных эмоциогенных условиях.

2. Мотивационный компонент — положительные установки к подопечным, педагогическое призвание, материальное поощрение, публичное признание значимости работы наставников для организации.

Положительные установки к подопечным - это принятие нового сотрудника организации, безоценочное восприятие его личности, ориентация на конструктивное взаимодействие, результатом которого может выступать полное освоение подопечным своих обязанностей, правил и норм компании и деятельности профессионального коллектива.

Педагогическое призвание означает склонность к педагогическому делу, основанную на осознании способности к нему. Педагогическое призвание формируется в процессе накопления педагогического опыта и самооценки своих педагогических способностей. Основу педагогического призвания составляет любовь к подопечным.

Наставничество нередко воспринимается сотрудниками как дополнительное бремя и распространена практика материального вознаграждения за обучение новичков (материальное поощрение). Руководитель организации выплачивает денежное вознаграждение за каждого наставляемого по окончании испытательного срока или успешной сдачи аттестации молодого сотрудника.

Публичное признание значимости работы наставников для организации воспринимается сотрудниками как почетная миссия, а не как обременительная повинность.

3. *Гностический компонент* – когнитивная эргичность, аналитические способности, мнемические способности.

Когнитивная эргичность - умственная работоспособность, выносливость при решении интеллектуальных задач, готовность искать наилучшее решение проблемы.

Аналитические способности – это умение логично мыслить (рассуждать). Когда говорят, что у человека аналитический склад ума, хотят подчеркнуть, что его способности размышлять имеют строгую логичную последовательность. Такой человек способен собрать факты, проанализировать их и выстроить такую цепочку из этих фактов, которая привела бы к правильным выводам (к наиболее вероятным результатам).

Мнемические способности - свойства функциональных систем мозга, реализующих функции запоминания, сохранения и воспроизведения информации, имеющие индивидуальную меру выраженности, которая проявляется в успешности и качественном своеобразии выполнения деятельности.

4. Перцептивный компонент – эмоциональная чувствительность, эмпатия, идеографическая сензитивность, психологическая наблюдательность.

Эмоциональная чувствительность характеризует отношение к задуманному и реальному, уверенность при выполнении действий, отношение к неудачам. Эмоциональная чувствительность наставника способствует более полному принятию чувств, переживаний подопечного, позволяет быстрее установить эмоциональный контакт с молодым сотрудником.

Эмпатия – (от греч. *empathēia* — сопереживание) внерациональное познание человеком внутреннего мира др. людей (вчувствование). Это глубокое и безошибочное восприятие внутреннего мира другого человека, его скрытых эмоций и смысловых оттенков, эмоциональное созвучие с его переживаниями, использование всей глубины понимания этого человека не в своих, а в его интересах. Эмпатия выражается в чувствительности партнера; высоком уровне сопереживания; учтивости; экстравертности; способности к рефлексии.

Идеографическая сензитивность – это способность на основании часто неосознаваемых внешних характеристик создавать психологический портрет человека, выделять его особенности, уникальные качества и на основе этого разрабатывать стратегии общения.

Психологическая наблюдательность – это умение тонко понимать личность другого (его внутренний мир, скрытый потенциал его возможностей).

5. Коммуникативный компонент – коммуникабельность, социальная эргичность, потребность в социальных контактах, язык коммуникативной культуры.

Коммуникабельность – качество, показывающее не только способность личности к общению, но также и к поиску совместимости, налаживанию связей с другими людьми. Проявляется она в высокой способности к

совместной работе, причём не только в качестве участника, но также руководителя и организатора данного вида деятельности. Это является ключевым моментом в некоторых специфических видах деятельности, строящихся на коммуникации.

Социальная эргичность – уровень потребности в социальных контактах, жажда освоения социальных форм деятельности, стремление к лидерству, общительность, вовлеченность в социальную деятельность. Может иметь различную степень выраженности, например, низкая чувствительность – это безразличие, а высокая проявляется в постоянном преувеличении значимости событий.

Потребность в социальных контактах, трактуется как актуализация потребности человека в общении, в эмоциональной эмпатии; стремление к сотрудничеству, общению, дружбе с другими людьми называется аффилиацией (от англ. to affiliate – присоединять).

Язык коммуникативной культуры - язык, который является одним из видов человеческой деятельности, составной частью культуры, определяемой как совокупность результатов человеческой деятельности в разных сферах жизни человека: производственной, общественной, духовной.

6. Организационно-управленческий компонент – целенаправленность, организационно-социальная пластичность, лидерские качества.

Целенаправленность - характеристика деятельности, направленной на достижение определенного конечного результата, цели. Целенаправленность человека выражается в идейной целеустремленности его поведения, в том, что мотивы, побуждающие его к деятельности, вытекают из главных, руководящих идей, которые становятся основной целью его жизни. У человека, отличающегося целеустремленностью, отдельные частные цели поведения вытекают из основных и контролируются ими.

Организационно-социальная пластичность – повышение «чувствительности» к изменениям в организации (необходимость проведения

организационной адаптации), развитие способности постоянно обучаться, готовность к изменениям в рамках организационной культуры компании).

Лидерские качества – это совокупность психологических качеств, умений и способностей взаимодействовать с группой, которые способны обеспечить успешное выполнение лидерских задач и функций.

7. Рефлексивно-аналитический компонент – способность к самоанализу, адекватная самооценка, способность к профессиональной рефлексии, рефлексивная культура.

Способность к самоанализу – способность человека к самоотчету об испытываемых им фактах сознания, самоанализу собственных психических состояний; инструмент, который входит в привычку практической деятельности. Самоанализ начинается с простых вопросов (мои сильные и слабые стороны, почему сказал и сделал именно это и т.д.).

Адекватная самооценка – это соответствие собственного мнения о себе, реалистичной оценки возможностей и умений в контексте требований ситуации, реальной картины происходящего и ожиданий других людей.

Способность к профессиональной рефлексии – это соотнесение себя, возможностей своего «Я» с тем, чего требует избранная (избираемая) профессия; в том числе с существующими представлениями о ней. Рефлексия помогает человеку сформулировать ожидаемые результаты, определить цели дальнейшей работы, скорректировать свой профессиональный путь.

Рефлексивная культура — это система способов организации рефлексии, которые создаются на основе ценностных и интеллектуальных критериев. В состав рефлексивной культуры могут входить:

- система рефлексивных умений и навыков, которые формируются и развиваются в процессе деятельности: умение анализировать причины успехов и неудач, ошибок и затруднений в ходе реализации задач профессиональной деятельности;
- рефлексивная готовность к объективному, беспристрастному, искреннему взгляду в себя, на себя и вокруг себя;

- способность погружаться во внутренний мир личности, наблюдательность;
- способность находить правильный подход к другому человеку;
- способность предвидеть последствия своих действий, осознание степени ответственности и меры воздействия;
- эмоциональная уравновешенность, уверенность в себе, жизнерадостность, позитивный настрой на другого человека;
- готовность действовать в ситуациях с высокой степенью неопределенности;
- постоянная нацеленность на поиск новых, нестандартных путей решения профессиональных задач;
- способность переосмысливать стереотипы своего профессионального и личностного опыта.

8. Креативный компонент – гибкость мышления, креативная эргичность, инновационный образ мышления.

Гибкость мышления — это его умение приспосабливаться, подстраиваться, адаптироваться, используя для этого свои творческие способности, умение выходить за рамки шаблонов мышления и поведения, умение мыслить нестандартно.

Креативная эргичность — это особое качество, позволяющее эффективно заниматься творческой, созидательной, новаторской деятельностью. Креативные люди – это те, кто способен находить новые и оптимальные пути решения поставленных задач. Они могут разглядеть проблему под разными углами, подчас увидеть ее так, как не видел раньше никто.

Инновационный образ мышления – присущий человеку активный способ восприятия и оценки объектов внешнего мира, связанный с необходимостью постоянной разработки и освоения новых моделей взаимодействия с ними. В условиях действия универсального закона конкуренции, влияние которого пронизывает все сферы общественного и

природного бытия, инновационный образ мышления становится необходимой предпосылкой выживания и развития индивидов и социальных групп.

Инновационный образ мышления представляет собой специфический подход к организации деятельности, чем набор уже готовых выводов относительно способов осуществления нововведений. Будучи своеобразным интеллектуальным инструментом, обеспечивающим особую технику протекания мыслительных процессов. Инновационный образ мышления служит содержательным источником инновационной культуры, ценностно-нормативная сфера которой включает наиболее распространенные в данном обществе представления о типах нововведений и методах их реализации.

9. Духовно-эстетический компонент – альтруизм, гуманизм, чувство прекрасного.

Альтруизм — это принцип поведения, согласно которому человек делает добрые поступки, связанные с бескорыстной опекой и благополучием других. Альтруизм значение слова и главный его принцип определяются, как «жить ради других».

Гуманизм – (от лат. *humanus* – человеческий, *humanitas* – человечность) – человеколюбие, прославление человека. Система взглядов, согласно которой признается ценность человека как личности, его права на свободу, счастье и развитие.

Чувство прекрасного – способность к переживанию и состояние переживания удовольствия, восхищения, восторга от красоты (природы, произведений искусства, внешнего вида человека).

10. Диагностико-прогностический компонент – знание диагностических методов, способность к прогнозированию, планирование деятельности.

Знание диагностических методов – опыт применения методов и методик психологической диагностики в научно-исследовательской и практической деятельности.

Способность к прогнозированию – как способность мышления представить способ решения проблемы до того, как она реально будет решена; как интуиция; как способность представить себе возможный результат действия до его осуществления; как способность организма подготовиться к реакции на какое-либо событие до его наступления; как «опережающее отражение».

Планирование деятельности — это процесс моделирования вариантов развития объекта (явления) на определенный период, оценки, сравнения, выбора и разработки промежуточных и конечных показателей реализации плана.

11. Конструктивный компонент выражается в умении сотрудничать с другими участниками профессиональной деятельности, способности к моделированию, умении синтезировать мнения, поведение и мотивы сотрудников в профессиональной деятельности.

Взаимодействие субъектов наставничества

При реализации наставничества особую роль играет характер взаимодействия как целенаправленный процесс, в результате которого создаются благоприятные условия для трудовой деятельности и дальнейшего профессионального развития.

Взаимодействие наставника и наставляемого может проходить по следующим этапам:

1. Этап знакомства.

На данном этапе наставник ставит своей целью создать наиболее благоприятные условия для вхождения наставляемого в должность, знакомит с корпоративной культурой организации. При установлении личного контакта наставник максимально проявляет следующие умения: умение слушать поступающую информацию, умение задавать вопросы, с целью получения обратной связи. Обсуждают цели и планы совместной работы, определяют первоочередные вопросы, рассматриваются

приоритетные направления совместной профессиональной деятельности. В процессе взаимодействия при личной беседе происходит обмен личными интересами в рамках профессиональной деятельности, проговаривается уровень ожидания от совместной деятельности как наставника, так и наставляемого, что позволит в дальнейшем устранить искажение информации, и сохранить конфиденциальность, если в этом есть необходимость.

2. Этап обучения.

На данном этапе проходит процесс освоения профессиональных знаний и навыков.

Наставник готовит наставляемого к успешному прохождению итоговой оценочной процедуры, завершающей испытательный период. В процессе обучения, можно рекомендовать наставнику использовать стиль «старший коллега», который нацеливает на совместное взаимообогащение. В ситуации возникновения рабочей проблемной ситуации, наставник просит наставляемого найти несколько вариантов решения вопроса и лишь затем предлагает собственные варианты.

Наставник старается обучать коллегу лучшим методам выполнения работы, уважительно относится к профессиональному опыту и знаниям своего подопечного, помогает быстрее адаптироваться в новом коллективе и установить социальные контакты в профессиональном сообществе. В случае необходимости наставляемому требуется оказать помощь и поддержку, так как порицание при ошибках в работе, стимулирует чувство вины. Установка на отсутствие оценивания и осуждения при неудачах в работе, научит новичка относиться к своим ошибкам и провалам как к полезным возможностям для обучения.

В процессе наставничества можно использовать следующие формы сотрудничества:

— Информирование. На данном этапе наставник выясняет уровень знаний сотрудника и его понимание отдельного рабочего процесса,

прогнозирует возможные трудности. При этом наставник рассказывает об особенностях процесса в рамках организации, что способствует пополнению теоретических знаний работника.

- Демонстрационный пример. Наставник осуществляет практическую демонстрацию необходимого исполнения рабочего процесса, а также обеспечивает доведение до сведения сотрудника полного необходимого алгоритма действий для выполнения требуемой профессиональной деятельности.
- Совместная деятельность. На данном этапе наставляемый, пользуясь полученными практическими знаниями, под контролем наставника старается сам выполнить свою трудовую задачу. Наставник, в свою очередь, обеспечивает контроль действий сотрудника, их корректировку и рассматривает возможные ошибки, и дает оценку результату.
- Самостоятельное выполнение профессиональной задачи наставляемым. На данном этапе задача наставника – максимально предоставить свободу в выполнении задачи (насколько это позволяет процесс и правила безопасности организации), а после выполнения задачи полностью или частично (на усмотрение наставника) – провести беседу с детальным анализом, что получилось сделать, что необходимо улучшить.
- Рефлексия по решению профессиональной задачи. Эта форма взаимодействия дает возможность подопечному самостоятельно проанализировать, что получилось, что необходимо исправить, улучшить в своих действиях.

3. Этап оценки и сопровождения.

Оценка должна сочетать формальный и неформальный аспекты поведения наставляемого. Начать встречу полезно с детального анализа задач и вынесения оценки достигнутого по каждой из них. Важен не просто вывод, а анализ, за счет чего достигнут успех.

При подготовке и проведении встречи можно использовать следующие вопросы:

- Какие из предоставленных возможностей получить нужные знания, навыки, технологии и тренировки на практике оказались наиболее продуктивными для данного сотрудника?
- Какая информация и в какой форме передачи была наиболее усвоенной?
- Какие из необходимых ресурсов и полномочий наиболее критичны для успешного выполнения задач испытательного периода?
- Какие формы оптимизации психологического климата обеспечили положительный результат?

После подведения результатов наставничества можно переходить к обсуждению мнений по дальнейшему плану удержания подопечного в рядах результативных сотрудников, наметить формы и направления его дальнейшего профессионального развития. Общие цели данной деятельности:

- достижение консенсуса по вопросу дальнейших условий найма (должность, вознаграждение);
- уточнение условий продления наставничества и его новые задачи;
- планы по развивающему обучению на ближайший период (внутренние и внешние тренинги, дополнительное образование и пр.).

Если общее решение состоит в том, что адаптационный период завершился неудовлетворительно, то следует сразу обсудить, заинтересована ли организация в продлении периода наставничества. При положительном ответе стоит сосредоточиться на обсуждении способов и сроков, в которые можно достичь желаемых результатов. Возможно, для полноценного введения в должность необходимы такие многосторонние и сложные компетенции, что объективно за короткий срок они не могут быть сформированы.

Если продвижение к итоговой цели осуществлялось медленнее, чем предполагалось, следует рассмотреть альтернативные способы передачи необходимых знаний и информации: послать человека на специализированный тренинг, дать более опытного наставника, продлить период наставничества, но с менее частым режимом встреч наставника с подопечным.

Техники наставничества

В настоящее время наставничество приобретает новые черты и продвигается в новые сферы.

Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Коучинг - перспективное явление, которое только начинает применяться в нашем образовании. Причем, как в педагогической деятельности, так и в наставничестве

Коучинг и наставничество различны по своей сути. Это - два разных подхода к обучению и развитию молодых специалистов, как с методологической, так и практической точки зрения. Наставник - более квалифицированный специалист, нежели обучаемый, который обеспечивает передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок менее опытному. Наставничество – форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию и профессиональному развитию, а также социокультурной адаптации в коллективе. В отличие от наставничества, коучинг направлен не столько на непосредственное обучение, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть потенциал молодого специалиста.

С английского слово «coach» переводится как «тренировать», «наставлять», «воодушевлять». Коучинг — целенаправленный процесс развития потенциала сотрудников, способствующий как максимизации их производительности, так и успешной деятельности компании. В коучинге основное место отводится не наставлениям, а мотивированию человека к изменениям.

Коуч — это мудрый наставник, который только подталкивает к принятию правильных для человека решений. Коуч не оценивает человека, а видит в нем потенциал, скрытые возможности, которые можно использовать для достижения практически любых целей.

Однако наставничество и коучинг можно и нужно использовать в одной связке, ведь они не исключают друг друга, наоборот, они прекрасно могут друг друга дополнять. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.

Существуют четыре базовых ступени coaching:

- постановка жизненных целей;
- проверка реальности направления;
- выстраивание путей их реализации (план);
- достижение результата (реализация цели) - (этап воли).

Coach – это специалист, профессионально помогающий своим клиентам достигать поставленных целей. Персональный коучер: работает с клиентом на определение собственного потенциала; учит правилам саморегуляции; мотивирует человека на личностный и профессиональный рост.

Главный инструмент коуча — это искусство задавать эффективные вопросы, позволяющие постепенно подвести клиента к верному выходу.

Основные вопросы коучинга:

- Чего я хочу? Почему для меня это важно?
- Как я смогу этого добиться?
- Что может меня вдохновить?
- Как я пойму, что достиг желаемого результата?

Данные вопросы являются самыми общими и универсальными инструментами в арсенале коуча.

Наставник существенно расширит свои возможности, применяя инструменты коучинга в своей деятельности. Важно осознавать, что на

начальной стадии обучения молодого специалиста необходим наставник-методист, который обеспечит приобретение профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптацию в коллективе (освоение методик, приемов, форм, технологий, технических средств, ведение документации, режим работы, распределение рабочего времени, взаимодействие с родителями обучающихся, подготовка к участию в профессиональных конкурсах и др.). Наставник-коуч продолжает и дополняет работу наставника-методиста по мере овладения молодым специалистом основ профессиональной деятельности, то есть появляется на следующем этапе, уровне.

По мере профессионального роста молодого специалиста уменьшается и степень контроля, который осуществлял наставник-методист. Внутренний же контроль, усиливающийся при работе с коучем – повышается.

Техника коучинга направлена на краткосрочные отношения с подопечными, обсуждение вопросов профессионального развития происходит в формате один на один, подопечному предоставляется обратная связь по сильным и слабым сторонам деятельности, концентрируется на улучшение деятельности путем развития и укрепления индивидуальных навыков и компетенций.

Техника коучинга дает наилучшие результаты в тех случаях, когда участие в ней осуществляется на добровольной основе и участники хотят вносить изменения в свою профессиональную деятельность в результате пройденного коучинга.

Профессиональный коучинг включает такие техники, как наводящее перефразирование, слушание, умение задавать направленные вопросы, уточнения, которые помогают изменить перспективу и увидеть новые подходы к достижению желаемой цели.

Эффективное внедрение коучинга и наставничества в образовательных организациях может принести значительные выгоды, как отдельным сотрудникам, так и организации в целом.

Инструменты работы наставника-тьютора

Под тьюториалом понимается встреча наставника/тьютора с наставляемыми, которая направлена на продвижение наставляемого в решении той или иной задачи, связанной с проектированием и реализацией профессионально-образовательного маршрута. Наставник/тьютор с наставляемым проходят различные этапы работы: замысливание, проектирование, рефлексию реализованного/нереализованного маршрута.

Задача наставника/тьютора на обсуждении замысла – позволить мыслям и идеям специалиста раскрыться максимально полно. Этап проектирования профессионально-образовательного маршрута требует от наставника/тьютора фокусировать мысль специалиста на том, как наиболее эффективно идеи перевести в конкретные действия, позволяющие реализовать маршрут.

Следующий этап – реализация профессионально-образовательного маршрута, проходит без сопровождения наставника/тьютора. Позиция наставника/тьютора вновь появляется на этапе рефлексии сделанного или несделанного. Рекомендуется не сопровождать специалиста в ходе реализации его маршрута или сопровождать минимально для более эффективного развития профессиональных компетенций.

На тьюториалах также обсуждаются важные образовательные решения, различные составляющие профессионально-образовательного маршрута, Задача наставника/тьютора – помочь специалисту выстроить определенную логику своего образовательного движения.

Документальная фиксация тьюториала – описание одной встречи. В описании отражается информация о группе или специалисте, предмет обсуждения, наиболее значимые моменты обсуждения, шаги развития, которые сделал специалист (группа). В заключении необходимо зафиксировать собственные удачи и неудачи в тьюторском действии.

Система тьюторского сопровождения сотрудников образовательной организации в рамках наставничества

Тьюторское сопровождение и наставничество – 2 разных вида сопровождения. И предмет сопровождения у них разный. Наставник сопровождает развитие профессиональных компетенций наставляемого, а тьютор сопровождает индивидуальный профессионально-образовательный маршрут тьюторанта/наставляемого.

<i>Наставник</i>	<i>Тьютор</i>
ПЕРЕДАЕТ СВОЕ МАСТЕРСТВО, ИСКУССТВО, КОМПЕТЕНЦИЮ, УМЕНИЕ «ИЗ РУК В РУКИ», МАСТЕР СВОЕГО ДЕЛА, КОТОРЫЙ ХОЧЕТ И УМЕЕТ ОБУЧАТЬ ДРУГИХ СВОЕМУ МАСТЕРСТВУ (БИЗНЕСМЕН, УПРАВЛЕНЕЦ, МАСТЕР, ПЕДАГОГ И Т.Д.), ВОЛОНТЕР-ДОБРОВОЛЕЦ	СОПРОВОЖДАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРШРУТ СПЕЦИАЛИСТА, РАБОТАЕТ СО СПЕЦИАЛИСТОМ ЛЮБОГО ВОЗРАСТА И СТАЖА, ПО ОБРАЗОВАНИЮ ПЕДАГОГ, ИМЕЕТ СВОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ, МОЖЕТ БЫТЬ ВКЛЮЧЕН В ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Однако на практике существуют системы наставничества, которые реализуются по *тьюторской модели*. То есть, наставник-тьютор не передает напрямую собственное мастерство, компетенции наставляемому, а выводит его на самостоятельное построение профессионально-образовательного маршрута для развития или совершенствования профессиональных компетенций.

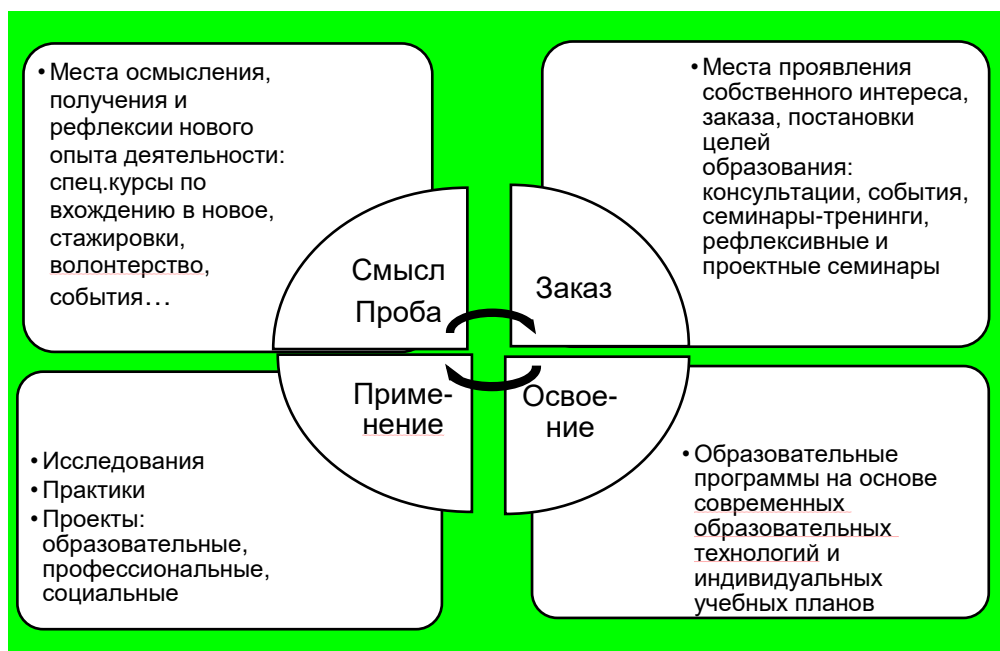
Профессионально-образовательный маршрут развития компетенций появляется у наставляемого, если он зафиксировал (определил) свое движение в профессионально-образовательной среде на основе собственных интересов, потребностей, профессиональных затруднений, составил проект или программу приближения к собственным профессиональным компетенциям и запланированным результатам.



Как правило, в данной модели наставник-тьютор применяет для сопровождения групповые формы работы, чаще всего в организации формируется команда наставников-тьюторов, которая сопровождает команду наставляемых. Однако индивидуальные формы и методы работы тоже применяются и практикуется персональное закрепление наставника-тьютора и наставляемых (например, 1 наставник-тьютор может сопровождать в данной модели от 1 до 6 наставляемых).

В общем виде *технология сопровождения наставляемых по тьюторской модели* включает в себя:

- совместное выявление профессиональных интересов и затруднений;
- совместный анализ профессионально-образовательной среды и ресурсов (внутри организации, на уровне муниципалитета, региона и т.д.) под интересы и затруднения наставляемого;



- совместное оформление карты ресурсов профессионально-образовательной среды, которая должна содержать максимально возможный набор разных вариантов для проектирования профессионально-образовательного маршрута с учетом первоначального запроса наставляемого;

- сопровождение педагога в самостоятельном проектировании и реализации профессионально-образовательного маршрута на основе свободного выбора для этого из профессионально-образовательной среды оптимальных вариантов и ресурсов для развития профессиональных компетенций;

- проведение запланированных и «по запросу» встреч (групповых и индивидуальных) для организации рефлексии, работы с промежуточными результатами, затруднениями и возникающими проблемами. При этом место и время встреч должны быть обсуждены и определены заранее и зафиксированы в виде расписания.

В целом, наставник-тьютор организует совместную работу с тьюторантами/наставляемыми: *по выявлению запросов* (интерес, инициатива, проба, ИПОМ, ИПОП и т.д.); *по конструированию* профессионально-образовательной среды и пространства под запрос (вариативность, избыточность, открытость); *по проектированию* следующих шагов профессионального развития. В результате такой самостоятельной работы наставляемый получает следующие результаты: учится осознавать себя как профессионала, использовать новый опыт для профессионального развития,

Для реализации наставничества по тьюторской модели наставникам необходимы компетенции тьюторского сопровождения. Компетенции можно приобрести или развить через прохождение программ повышения квалификации или, для более углубленной подготовки по тьюторскому сопровождению - пройти программу переподготовки. В 2020 году в Ленинградской области открыто региональное отделение межрегиональной тьюторской ассоциации, которое занимается развитием практик региона, экспертизой практик, технологий, методических разработок, а также реализует программы повышения квалификации и переподготовки по тьюторству. Более подробную информацию можно получить на странице сайта ЛОИРО по ссылке: <https://loiro.ru/projects/tsentr-razvitiya-tyutorskikh-praktik/>.

Следует также обратить внимание на то, что пара «наставник-тьютор-стажист и наставляемый-молодой педагог» сейчас подвергается переосмыслению. В образовании все чаще появляются форматы *самоорганизующихся школ передачи мастерства*, в которых все педагоги собираются по принципу краудсорсинга при отсутствии жестких социальных границ. Развиваются образовательные форматы, где учиться можно напрямую у каждого специалиста. Возникает феномен всевозрастного совместного образования и технологии, ориентированные на взаимообучение.

Также в каждой образовательной организации могут быть разные «носители» тьюторского сопровождения. Тьютор может выступать посредником между профессионалом-наставником и наставляемым; с наставляемыми может работать тьюторская команда (распределенное тьюторство); позиции тьютора-наставника-профессионала могут интегрироваться на одном человеке.

При этом эффективным инструментом проектирования системы наставничества в образовательной организации или муниципалитете становится *многопозиционная коммуникативная площадка*.

Результатом совместного проектирования является созданный проект реализации наставничества, который прописывается в *Положении о наставничестве*.

В реальности выходят на проектирование тьюторской модели наставничества те образовательные организации, которые уже получили опыт реализации *инновационной* деятельности и опыт реализации *индивидуализации* образования, следовательно, могут гарантировать *качество* реализации тьюторской модели наставничества.

Это качество заключается в следующем:

качество среды - достаточное количество вариативных профессионально-образовательных и социальных ресурсов, возможность влияния на их развитие для реализации запроса/заказа/цели;

качество тьюторского сопровождения построения и прохождения индивидуальной профессионально-образовательной траектории /маршрута /программы в этой среде;

качество управленческих условий для обеспечения построения и развития социокультурной/профессионально-образовательной среды и обеспечению полноты и качества тьюторской деятельности по сопровождению индивидуального профессионально-образовательного пути наставляемого/тьюторанта.



Организационно-управленческие условия



Стратегирование

Обеспечение постановки стратегических целей образовательного учреждения в соответствии с индивидуальными профессионально-образовательными целями специалистов, с учетом запросов и особенностей социума и развития образования, в котором специалист работает. Сам

процесс разработки стратегии не является разовой задачей. Должен быть организован процесс управления разработкой и корректировкой стратегии – стратегирование. Процесс стратегирования осуществляется не только субъектами организации практики наставничества, а с привлечением потребителей и заказчиков услуг, партнеров.

Организационная структура

Обеспечение появления специальных позиций (структурных подразделений), решающих задачу насыщения образовательной среды ресурсами и обеспечения планирования, контроля, учета, координации действий всех позиционеров для обеспечения индивидуальных профессионально-образовательных запросов и маршрутов. Переход от функционально-иерархических схем организации процесса наставничества внутри учреждения к внутренним и внешним образовательным сетям.

Системы

Пересмотр базовых систем: систем планирования, учета, контроля, распределения ресурсов, принятия управленческих решений, мониторинга результативности и т.д. Введение систем формирования и учета профессионально-образовательного заказа, координации групп разработчиков условий и средств сопровождения, системы координации и коммуникации с внешними партнёрами для реализации ИПОП, организационно-технологическое обеспечение индивидуальных профессионально-образовательных маршрутов, в т.ч. с помощью информационных цифровых технологических решений, системы получения обратной связи от потребителей и т.д.

Персонал

Дифференциация состава персонала с учетом внутренних и внешних ресурсов для обеспечения индивидуальных профессионально-образовательных запросов и маршрутов: появление позиций наставника/тьютора, менеджера, эксперта, организатора, аналитика и т.д. Субъектом деятельности с усилением качества наставничества по

тьюторской модели становится не отдельный наставник/тьютор, а команда организации.

Навыки

Развитие навыков специалистов для обеспечения реализации наставничества по тьюторской модели (в частности, для решения такой комплексной, многофакторной задачи необходимы компетенции коллегиального проектирования, координации, рефлексии и т.д.). Для каждой функциональной позиции, задействованной в обеспечении условий для наставничества, необходимо освоение технологий компетентностного /деятельностного образования.

Стиль коммуникации и управления

Формирование стиля коммуникаций и корпоративной культуры учреждения в соответствии с целевыми и ценностными установками – индивидуализацией и сопровождением профессионально-образовательных маршрутов специалистов. Это значит – поддержка инициатив всех субъектов образования, взаимодействие и согласование как основа организационной культуры и стиля управления.

Оценка эффективности наставничества

Как оценить эффективность наставничества? Чтобы правильно ее измерить, прежде всего, необходимо выявить, какие критерии являются главными и как оценить их достижение.

Критерии – это показатели качества и результативности исследуемого явления. В данном случае – показатели эффективности проделанной работы. Эффективность наставничества заключается в том, насколько быстро и продуктивно удалось осуществить обучение новых сотрудников, включить этих сотрудников в деятельность организации и какую выгоду получила от этого сама организация.

Критерии эффективности системы наставничества должны соответствовать следующим условиям:

1. Достижение целей организации. Это значит, что при развитии организации и освоении ею новых направлений деятельности необходимо в относительно короткие сроки обучить необходимым навыкам новых сотрудников (или уже имеющихся сотрудников, если им предстоит осваивать новую для себя область деятельности). В сравнительно короткие сроки сотрудники должны научиться применять новые технологии, действия и операции, чтобы достичь требуемых результатов. Достижение целей организации предполагает соотнесение и сравнение стратегических целей организации с целями внедрения системы наставничества и полученными результатами.

2. Соответствие профилю должности – сотрудники должны соответствовать занимаемой должности и успешно выполнять свои функциональные обязанности. Наставничество необходимо, чтобы ускорить и оптимизировать этот процесс, наглядно показывая и объясняя, как именно выполнять требуемые действия и операции.

3. Поведенческие изменения – речь идет прежде всего об организационном поведении людей. Сюда можно отнести такие показатели, как:

— Мотивация для достижения запланированных результатов. Овладевая новыми знаниями, умениями и навыками, люди становятся более уверенными, компетентными и отсюда – более мотивированными на достижение новых результатов. Это могут быть как экстринсивные мотивы – то есть выступающие как «внешние» цели (стремление к более высоким заработкам, повышению карьерного статуса, расширению личного влияния в своем рабочем пространстве и т.п.), так и внутренние, интринсивные, или процессуально-содержательные мотивы (удовольствие от самой деятельности, открытие новых граней как самой деятельности, так и своих собственных возможностей, развитие своих способностей, благодаря которым можно осваивать новые области, осуществляя то, что в

гуманистической психологии называется самореализацией – творческое преобразование окружающего мира и самого себя).

— Профессиональный и личностный рост. Личностный рост – это качественный показатель, он не оценивается в системе критериев экономической эффективности; личностный рост – это изменения в представлениях человека о своих возможностях и способностях, приложении этих возможностей и способностей к различным аспектам своей жизнедеятельности. Как правило, личностный рост напрямую связан с актуализацией своего творческого потенциала, с самореализацией как в профессиональной, так и в других областях человеческой жизни в целом.

— Профессиональный рост – это не только соответствие функциональным требованиям, но и «перерастание» этих требований, когда благодаря полученным знаниям, умениям и навыкам (или же профессиональным компетенциям) – работник претендует на более высокий профессиональный статус в своей организации. Профессиональный рост можно измерить в количественных показателях. Это – KPI (Key Performance Indicator) – показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. KPI – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

4. Учет мнения всех участников системы наставничества

Иными словами – это показатель степени удовлетворенности результатами профессионального обучения как самих наставников, так и их подопечных. После окончания процесса обучения важна обратная связь всех участников: что было полезным, а что «не работало», есть ли рекомендации по улучшению процесса обучения со стороны участников и т.п. Как правило, «обратная связь» осуществляется в форме анкетирования. Получив от участников их мнения о прохождении программы, о том, насколько они

сами, а также их непосредственные руководители оценивают полученные компетенции, можно сравнить достигнутые результаты с ожидаемыми.

Поскольку наставничество предполагает психолого-педагогическое взаимодействие с «новичками» в той или иной области деятельности, наставник должен применять и индивидуальный подход к обучающимся, даже если обучение предполагает «массовый охват» в онлайн-режиме: отслеживать через систему обратной связи персональные вопросы участников, их трудности и достижения, обращать внимание на их рекомендации для оптимизации процесса обучения.

5. Экономическая эффективность

Данный критерий предполагает определение той реальной выгоды, которую организация получает в результате внедрения системы наставничества. Для определения экономической эффективности необходимо вернуться к целям, которые были поставлены перед началом программы. Чтобы оценить экономический эффект, надо рассчитать затраты на подбор персонала за определенный период и затраты на реализацию программы наставничества. При этом должны учитываться и временные затраты руководителей, самих наставников и связанные с ними издержки. Необходимо задуматься о том, как систему наставничества сделать более качественной, позволяющей сравнительно быстро и результативно достигать стратегические цели организации.

Для результативности системы наставничества необходимы следующие условия:

- Постановка конкретных, понятных для всех участников и реально достижимых целей.

По сути, цели должны быть «проверяемы» по системе критериев SMART. И все участники процесса должны четко понимать, как сами цели, так и свои предстоящие действия, которые приведут к достижению этих целей по сути, какими компетенциями они должны овладеть для обретения нового уровня своей профессиональной компетентности.

Например, цели для системы наставничества могут быть сформулированы следующим образом: сокращение процесса адаптации новых сотрудников до трех месяцев; увеличение числа работников, успешно прошедших адаптацию и выполнивших аттестационные задания с оценкой не ниже “хорошо” до 80% и др.

Задачи, которые организация планирует решить, внедряя наставничество, могут звучать так: контроль и оценка текущих результатов деятельности сотрудников; усиление мотивации к работе всех сотрудников организации и др.

— Исследование ожиданий всех участников данного процесса: как руководителей, так самих наставников и обучающихся.

При внедрении любой новой инициативы очень важно, чтобы все сотрудники приняли ее с пониманием и более того, почувствовали собственную выгоду от ее внедрения, что и послужит значимым мотивационным фактором для овладения новыми компетенциями. Именно поэтому всем участникам процесса надо ответить на вопросы: «Что для вас важно?», «Как лучше сделать?», «Как это сделать быстрее и удобнее?». Это позволит согласовать ожидания – и руководителей организации (что именно они ждут от внедрения системы наставничества), и сотрудников, и самих наставников.

— Ориентация на потребности и мотивы всех включенных в систему наставничества субъектов деятельности.

Это необходимый социально-психологический фактор эффективности системы наставничества. В организации всегда желательно выявлять мотивационные типы персонала, чтобы управлять ожиданиями людей. К тому же, понимать психологические типы сотрудников и присущие им основные потребности, опять же, с целью «попадания» в базовые ожидания от предстоящей деятельности. Повторимся: это желательно. Применение социально-психологических методов мотивации увеличивает шансы на повышение результативности организации в целом.

— Поддержка наставничества (всех участвующих сторон) со стороны руководства организации.

Это важный момент, поскольку процесс профессионального обучения требует временных, интеллектуальных и эмоциональных затрат, следовательно, необходима удобная по форме проведения и емкая, полезная по содержанию организация этого процесса. К тому же, вероятно, придется давать дополнительное свободное время его участникам. В противном случае руководители могут столкнуться с быстрым эмоциональным выгоранием сотрудников, что не будет способствовать достижению целей организации и эмоциональному принятию системы наставничества сотрудниками.

Таким образом, необходим комплексный подход к внедрению системы наставничества: нужно проанализировать все составляющие системы работы с персоналом – как экономические, так и социально-психологические. Для этого следует провести предварительную как экономическую, так и психологическую диагностику ситуации для того, чтобы построить эффективную модель корпоративного обучения, а также определить и вырастить своих наставников, среди своих кадров. Впрочем, как показал опыт японского, да и в целом мирового менеджмента, - выигрывают те организации, которые активно занимаются обучением и переобучением персонала, внедряя систему наставничества на разных этапах развития самой организации.

Список литературы

1. Аткинсон, М. Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга [Текст]: [пер. с англ.]/ Мэрилин Аткинсон, Рае Т.Чойс. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 281 с.
2. Большой толковый словарь русского языка / С. А. Кузнецов. СПб., 2009.
3. Воробьева, Е. В. Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики / Е. В. Воробьева, В. А. Разуменко, Н. К. Семенова. — Текст : непосредственный // Молодой

- ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1193-1196. — URL: <https://moluch.ru/archive/116/31385/> (дата обращения: 07.09.2020).
4. Коняева А.П. Руководство для наставников.//Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 67–89
 5. Кучеренко В. А. Учение о человеке Г. И. Гурджиева в контексте духовных исканий современности : автореф. дис.... канд. филос. наук. Ростов н/Д.: Рост. гос. ун-т, 2005.Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.
 6. Начинающему учителю.../Методические рекомендации для молодых специалистов системы образования Ленинградской области//Автор-составитель Т.А. Загривная.- СПб.: ЛОИРО,2014.- 117с.
 7. Социология: Энциклопедия. — Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. 2003.)
 8. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения. СПб.: Питер, 2002. С. 231.

Приложения

Приложение 1

Проект «Школа молодого педагога»¹

Обоснование проблемы.

В течение 2019-2020 уч. года в школу трудоустроилось пять молодых педагогов со стажем работы менее трёх лет. Любой человек, начинающий свой профессиональный путь, испытывает затруднения, проблемы из-за отсутствия необходимого опыта. Однако с первого дня работы молодой учитель выполняет те же обязанности и несёт ту же ответственность, что и

¹ Проект «Школа молодого педагога» на примере ГБОУ школы №609 Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга был выполнен в рамках обучения по дополнительной профессиональной образовательной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» ЛОИРО Харитоновой Ольгой Николаевной, учителем ГБОУ школа № 609 Красногвардейского района Санкт-Петербурга

специалист с опытом, а ученики и родители не делают скидки на неопытность. Таким образом, существует противоречие между профессионально - педагогической подготовленностью учителя - новичка и требованиями, предъявляемыми к его педагогической деятельности.

В процессе работы выяснилось, что молодые педагоги нуждаются в поддержке по таким вопросам, как:

- ведение образовательного процесса;
- организация воспитательной работы;
- установление контактов с родителями;
- разработка образовательных программ;
- работа с документацией;
- внеурочная и проектная деятельности;
- владение современными образовательными технологиями;
- организация здоровьесберегающих условий образовательного процесса.

В настоящий момент система сопровождения молодых специалистов в школе не сформирована, носит стихийный характер с эпизодическим решением возникающих проблем в вопросе формирования профессиональных компетентностей.

Идея проекта.

Анализ ситуации привёл к идее создания проекта по организации профессионального педагогического пространства под руководством опытных наставников, что позволит содействовать адресной целенаправленной работе с педагогами, находящимися на стадии вхождения в профессиональную деятельность.

Цель проекта: повысить уровень профессиональной компетентности молодых педагогов и обеспечить условия для их успешной адаптации в коллективе посредством создания школы молодого педагога в 2020-2021 учебном году.

Задачи проекта:

- провести диагностику затруднений молодых специалистов посредством анкетирования;
- на основе анализа проведённой диагностики и возможностей школы разработать комплекс мероприятий для эффективного взаимодействия молодых педагогов с учителями – профессионалами в виде практических занятий, семинаров, мастер-классов, тренингов;
- провести анализ работы школы молодого педагога посредством мониторинга статистических данных, анкетирования, экспертного оценивания для определения дальнейшей стратегии работы с молодыми специалистами;
- на сайте школы создать информационное поле о ШМП;
- представить презентацию проекта на итоговом педагогическом совете.

Формы работы:

- анкетирование;
- индивидуальные, коллективные консультации;
- практические занятия;
- посещение уроков;
- мастер-классы;
- семинары;
- тренинги;
- круглый стол;
- деловая игра.

Кадровыми ресурсами проекта:

- молодые педагоги;
- заместитель директора по учебно-воспитательной работе - руководитель проекта;
- руководители методических объединений;

— педагоги - наставники;

— педагог - психолог.

Информационно-методическое обеспечение проекта:











— Интернет-ресурсы <https://fgos.ru/>; <https://урок.рф/>;
<http://1сентября.рф/>; <https://edu-ikt.ru/>; <http://www.fipi.ru/>;
<http://school-collection.edu.ru/>; <http://pedsovet.org/>;
<http://interneturok.ru/>; <http://www.krasnogvard-nmc.spb.ru/>;

— создание методических пособий, рекомендаций для молодых педагогов;

— создание информационной среды на сайте ОУ.

Материально-технические ресурсы: для реализации проекта используется материально-техническая база школы.

Этапы реализации проекта:

Этап	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	феврал	март	апрель	май
1 этап Диагностика затруднений молодых специалистов									
2 этап Разработка стратегии работы с молодыми специалистами									
3 этап Практическая реализация проекта									
4 этап Анализ результатов. Определение эффективности									

реализации проекта									
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 этап

Диагностика затруднений молодых специалистов

№ п/п	Задачи этапа	Срок	Ответственный	Результат	Ресурсы
1	Создание нормативно-правовой документации по организации работы с молодыми педагогами	01.09.-04.09.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Положение о ШМП. Решение вопроса о материальном стимулировании членом команды.	Нормативно-правовое обеспечение Финансовые ресурсы.
2	Выбор материалов для социометрических исследований. Анкетирование молодых педагогов.	07.09.-11.09.	Педагог-психолог	Анализ потребности молодых специалистов	Информационные ресурсы
3	Посещение уроков молодых специалистов для выявления уровня профессиональной компетентности.	14.09.-18.09.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Анализ потребности молодых специалистов	Методические ресурсы

2 этап

Разработка стратегии работы с молодыми специалистами

№ п/п	Задачи этапа	Срок	Ответственный	Результат	Ресурсы
1	Формирование рабочей группы по организации проекта. Выбор и назначение наставников.	21.09.-25.09.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Заседание рабочей группы	Кадровые ресурсы
2	Планирование деятельности. Выбор форм оказания помощи на основе анализа потребностей молодых педагогов.	28.09.-02.10.	Все члены рабочей группы	План работы по практической реализации проекта	Информационно-методические ресурсы

3 этап

Практическая реализация проекта

Содержание и формы работы ШМП:

№ п/п	Форма проведения	Мероприятие	Дата проведения	Ответственный
1	Коллективная консультация	Работа с документацией (классный журнал, журнал обучающегося на дому, журнал внеурочной деятельности, ЭЖ, личные дела обучающихся)	05.10.-09.10.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
2	Коллективная консультация	Работа с документацией (должностная инструкция, СанПин, нормативно-правовая	12.10.-16.10.	Заместитель директора по учебно-

		документация)		воспитательной работе
3	Игровой тренинг	Школа мастерства молодого педагога	19.10.-23.10.	Педагог - психолог
4	Практическое занятие	Современные требования к уроку	02.11.-06.11.	Педагог-наставник
5	Коллективная консультация	Контроль и оценка знаний обучающихся	09.11.-13.11.	Руководитель МО
6	Урок	Посещение уроков молодых специалистов	16.11.-20.11.	Педагоги- наставники
7	Открытый урок	Мастер-классы	23.11.-27.11.	Педагоги- наставники
8	Практическое занятие	Формы работы с родителями	30.11.-04.12.	Руководитель МО
9	Семинар	Системно - деятельностный подход в обучении	07.12.-11.12.	Руководитель МО
10	Игровой тренинг	Школа мастерства молодого педагога	14.12.-18.12.	Педагог - психолог
11	Круглый стол	Уверенный шаг в будущее	18.01.-22.01.	Заместитель директора по учебно- воспитательной работе
12	Практическое занятие	Классный час как урок взаимопонимания	18.01.-22.01.	Педагог-наставник
13	Практическое занятие	Организация внеурочной деятельности	01.02.-05.02.	Педагог-наставник
14	Открытый урок	Мастер-классы	08.02.-12.02.	Педагоги- наставники
15	Урок	Посещение уроков молодых специалистов	15.02.-19.02.	Заместитель директора по учебно- воспитательной работе

16	Семинар	Современные образовательные технологии для обучающихся с ОВЗ	15.03.-19.03.	Руководитель МО
17	Игровой тренинг	Школа мастерства молодого педагога	22.03.-26.03.	Педагог - психолог
18	Практическое занятие	Организация проектно-исследовательской деятельности	05.04.-09.04.	Педагог-наставник
19	Открытый урок	Открытые уроки молодых специалистов	15.04.-23.04.	Молодые педагоги
20	Итоговое мероприятие	Конкурсная развлекательная программа «Наша надежда»	май	Педагог - психолог

4 этап

Анализ результатов.

Определение эффективности реализации проекта.

№ п/п	Задачи этапа	Срок	Ответственный	Результат	Ресурсы
1	Анализ статистических данных	03.05.-07.05.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Аналитическая справка о результатах мониторинга	Информационные ресурсы
2	Анкетирование молодых педагогов	10.05.-14.05.	Педагог-психолог	Аналитическая справка по результатам анкетирования	Информационные ресурсы

3	Экспертное оценивание	10.05.-14.05.	Педагоги-наставники. Руководители методических объединений.	Анализ результатов работы. Создание методических пособий, рекомендаций для молодых педагогов. Выступления на заседаниях МО.	Кадровые ресурсы
4	Публикация открытого информационного доклада на сайте ОУ	17.05.-21.05.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Доклад с фотоотчётом о работе ШМП	Информационные ресурсы
5	Презентация проекта на педагогическом совете	31.05.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Презентация	Информационные ресурсы

SWOT-БЕЕМ анализ

SWOT	БЕЕМ
Сильные внутренние стороны	Как использовать
<ul style="list-style-type: none"> Высокий профессионализм педагогических кадров 	<ul style="list-style-type: none"> Усвоение молодыми специалистами нормативно-профессиональных требований и ценностей Овладение основами мастерства Создание методических пособий,

	рекомендаций для молодых педагогов
<ul style="list-style-type: none"> • Высокий авторитет заместителя директора по учебно-воспитательной работе 	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнительное и ответственное отношение сотрудников к поставленным задачам
<ul style="list-style-type: none"> • Сплочённость и работоспособность коллектива 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание атмосферы сотрудничества, построение партнёрских взаимоотношений • Привлечение молодых педагогов к участию в жизни коллектива
Слабые внутренние стороны	Как устранить
<ul style="list-style-type: none"> • Особенности обучающихся – дети с ОВЗ 	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение уровня психолого-педагогической компетентности педагогов в работе с обучающимися с ОВЗ
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая нагрузка на педагогов 	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение обязанностей
<ul style="list-style-type: none"> • Низкая материально-техническая база школы 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение ШМП необходимым оборудованием
Внешние возможности	Как использовать
<ul style="list-style-type: none"> • Создание информационного поля о ШМП на сайте ОУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование положительного имиджа ОУ
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в конкурсах молодых педагогов 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование положительного имиджа ОУ
<ul style="list-style-type: none"> • Публикация опыта работы педагогических работников в методических журналах, Интернет-сообществах 	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование положительного имиджа ОУ
Внешние угрозы	Как минимизировать
<ul style="list-style-type: none"> • Эпидемиологическая обстановка в стране 	<ul style="list-style-type: none"> • Дистанционное обучение

Смета проекта

Компьютерное оборудование, оргтехника	Для реализации проекта используется материально-техническая база школы
Зарплата	<p>Материальное стимулирование участников проекта будет осуществляться из надтарифного фонда в соответствии с Положением о показателях и критериях эффективности деятельности педагогических и руководящих работников ГБОУ школы № 609 Красногвардейского района Санкт-Петербурга от 31.08.2015 и Положением о порядке установления доплат за работу, не входящую в круг основных обязанностей, надбавок за сложность, напряженность ГБОУ школы №609 Красногвардейского района от 30.12.2013.</p> <p>В Учреждении установлена балльная система определения качества эффективности деятельности труда работника, при которой каждому критерию оценки соответствует определенное количество баллов.</p> <p>Период, на который устанавливаются доплаты и надбавки, их размер определяется Комиссией по рассмотрению установления доплат и надбавок и утверждаются приказом директора школы.</p>
Канцелярские расходы	3000 руб.
Сертификаты. Рамки для сертификатов.	1000 руб.
Призы для итогового мероприятия «Наша надежда»	5000 руб.
Итого:	9000 руб.

Ожидаемые результаты проекта:

Предполагается, что в результате реализации проекта «Школа молодого педагога» молодые специалисты будут способны:

1. Осмыслить свою роль в обществе через знакомство с нормативно-правовой базой, необходимой для работы учителя.
2. Применять различные методические приемы в своей профессиональной деятельности, адекватно адаптируя их к реальным образовательным ситуациям.
3. Проводить анализ и рефлексия деятельности, выявлять причины своих профессиональных затруднений и выбирать методы их устранения.
4. Грамотно планировать работу по осуществлению связи школы с семьей, центрами дополнительного образования, общественными организациями.
5. Выстроить психологический контакт с педагогическим, ученическим, родительским коллективами.
6. Грамотно презентовать и предъявлять себя, как специалиста и свою профессиональную деятельность через современные формы.
7. Участвовать в профессиональных мероприятиях: конкурсах, семинарах, конференциях.
8. Использовать в работе электронные ресурсы в целях самообразования и саморазвития.

Приложение 2

АНКЕТА ДЛЯ МОЛОДОГО УЧИТЕЛЯ

1. Какие аспекты педагогической деятельности Вас более всего беспокоят?
2. Считаете ли Вы для себя необходимой помощь педагога-наставника?
3. Насколько легко Вы вступаете в контакты с окружающими?
4. Какова вероятность того, что Вы обидитесь на справедливую критику?
5. Выразите в процентах возможный вклад педагога-наставника в Ваше профессиональное становление (Этот вопрос особенно важен для выбора роли педагога-наставника: «проводник», «защитник интересов», «кумир», «консультант» или «контролер».)
6. Каких конкретно результатов Вы ожидаете от взаимоотношений с педагогом-наставником?

7. Какие качества наставника Вами могли бы быть наиболее востребованы: сопереживание, чувствительность, строгость, пронизательность, авторитетность, серьезность, уважение к личности, пунктуальность, самокритичность, поощрение инициативы, требовательность, внимательность... (список можно продолжить)?
8. Вам достаточно взаимодействия с педагогом-наставником на работе или Вы хотели бы общаться с ним в неформальной обстановке?
9. Кто из членов педагогического коллектива школы оптимальным образом подходит на роль Вашего наставника? Что заставляет Вас так думать?
10. Вы готовы учиться и совершенствовать свой профессионализм?

Приложение 3

АНКЕТА

для молодых педагогов

1. Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной подготовки?
- Да
 - Нет
 - Частично
2. Каких знаний, умений, навыков или способностей вам не хватало в начальный период педагогической деятельности (допишите)? _____
3. В каких направлениях организации учебно-воспитательного процесса вы испытываете трудности?
- в календарно-тематическом планировании
 - проведении уроков
 - проведении внеклассных мероприятий
 - общении с коллегами, администрацией
 - общении с учащимися, их родителями
 - другое (допишите)
-
4. Представляет ли для вас трудность:
- формулировать цели урока
 - выбирать соответствующие методы и методические приемы для реализации целей урока
 - мотивировать деятельность учащихся
 - формулировать вопросы проблемного характера
 - создавать проблемно-поисковые ситуации в обучении
 - подготавливать для учащихся задания различной степени трудности
 - активизировать учащихся в обучении
 - организовывать сотрудничество между учащимися
 - организовывать само- и взаимоконтроль учащихся

- организовывать своевременный контроль и коррекцию ЗУН учащихся
 - развивать творческие способности учащихся
 - другое
- (допишите) _____

5. Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетентности отдали бы вы предпочтение в первую, вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- самообразованию
- практико-ориентированному семинару
- курсам повышения квалификации
- мастер-классам
- творческим лабораториям
- индивидуальной помощи со стороны наставника
- предметным кафедрам
- школе молодого специалиста
- другое

(допишите) _____

6. Если бы вам предоставили возможность выбора практико-ориентированных семинаров для повышения своей профессиональной компетентности, то в каком из них вы приняли бы участие в первую, во вторую и т. д. очередь (пронумеруйте в порядке выбора):

- типы уроков, методика их подготовки и проведения
 - методы обучения и их эффективное использование в образовательном процессе
 - приемы активизации учебно-познавательной деятельности учащихся
 - учет и оценка знаний учащихся
 - психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов
 - урегулирование конфликтных ситуаций
 - формы работы с родителями
 - формы и методы педагогического сотрудничества с учащимися
 - другое
- (допишите)
