

## Основные этапы внедрения (применения) и реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации

### МОНИТОРИНГ ВНЕДРЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА:

результаты наставничества;

оценка качества реализации персонализированных программ;

личностных, профессиональных характеристик, изменений (приращений);

#### *Подготовительный этап :*

- обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы (целевой модели) наставничества;
- организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса реализации системы (целевой модели) наставничества.

#### *Основной этап :*

- определение пар наставник/наставляемый;
- организация взаимодействия наставника и наставляемого в рамках реализации персонализированной программы наставничества через различные формы и виды наставничества (в т.ч. дистанционные);
- взаимобогащение опытом и наращивание компетенций с привлечением в т.ч. ресурсов СП

#### *Заключительный этап:*

- мониторинг результатов внедрения (применения) системы наставничества,
- рефлексия (саморефлексию),
- поощрение наставников и наставляемых;
- диссеминация лучшего опыта:
- планирование следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых задач, запросов от наставляемых.

## Алгоритм действий по внедрению системы наставничества

1. Подготовка условий для запуска программы наставничества



2. Формирование базы наставляемых



3. Формирование базы наставников



4. Отбор и обучение наставников



5. Формирование наставнических пар или групп



6. Организация работы наставнических пар или групп



7. Завершение наставничества

# Функции образовательной организации

✓ Основная функция: создание условий обеспечения внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества:

1. Нормативно-правовое;

2. Организационно-методическое;

3. Информационно-методическое.

✓ Разработка и реализация дорожной карты;

✓ Реализация программ наставничества;

✓ Работа с наставниками;

✓ Назначение куратора по наставничеству;

✓ Персонифицированный учет участников наставничества;

✓ Предоставление информации о наставниках и наставляемых ;

✓ Мониторинг результативности программ наставничества;

✓ Ведение баз данных программ наставничества и лучших практик.

## 1. Нормативно-правовое обеспечение внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества

1. **Приказ** «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации»
2. **приложение 1.** «Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации»;
3. **приложение 2.** « Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации».
4. **Приказ(ы)** о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью.
5. Соглашения о сотрудничестве с *ИРОиПК, ЦНППМ ПР;*
6. *Соглашения о сотрудничестве со стажировочными площадками, образовательными организациями высшего и среднего профессионального образования, реализующими образовательные программы по направлению подготовки «Образование и педагогические науки»;*
7. *Соглашения с социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников образовательной организации.*

## **Положение о системе наставничества педагогических работников в ОО**

- Общие положения
- Цель и задачи системы наставничества. Формы наставничества
- Организация системы наставничества
- Права и обязанности наставника
- Права и обязанности наставляемого
- Процесс формирования пар и групп наставников и педагогов, в отношении которых осуществляется наставничество
- Завершение персонализированной программы наставничества
- Условия публикации результатов персонализированной программы наставничества педагогических работников на сайте образовательной организации
- Заключительные положения
- Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации

# 1. Подготовка условий для запуска программы наставничества

- обеспечить **нормативно-правовое оформление** 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
- **Приказ о внедрении целевой модели** наставничества в ОО (куратор, рабочая группа, дорожная карта, Положение о программе наставничества)
  - **Научно-методический и педагогический совет**

## 2. Организационно-методическое обеспечение реализации системы (целевой модели) наставничества в рамках образовательной организации

- формирование пар/групп «наставник – наставляемый» с составлением **персонализированных программ наставничества для конкретных пар/групп;**
- повышение квалификации наставников по соответствующей программе ДПО, в т.ч. на базе «Академия Минпросвещения России» и/или по программам соответствующего профиля из числа программ Федерального реестра программ ДПО (цифровая экосистема ДПО): <https://education.apkpro.ru/login>;
- **разработка материалов анкетирования** для оценки реализации персонализированных программ наставничества **с целью выявления профессиональных затруднений педагогических работников** (в том числе молодых/начинающих педагогов);
- разработка методических материалов для наставника и наставляемого;
- разработка планов участия в межшкольных инновационных проектах наставников вместе с наставляемыми, вовлечения их в исследовательскую и аналитическую деятельность;
- подготовка положения и иной документации о проведении конкурсов на лучшего наставника, конкурсов наставнических пар;
- помощь молодым педагогам в подготовке к участию в профессиональных конкурсах;
- организация обмена педагогическим и наставническим опытом;
- организационно-методическая помощь наставляемым в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр.

## 2.Формирование базы наставляемых

!!! Заполнение наставляемым согласия на обработку персональных данных

- **информировать педагогов о** возможностях и целях программы;
- **организовать сбор данных о наставляемых** по доступным каналам (родители, ПДО, педагоги-психологи), в том числе сбор запросов наставляемых
- включить **собранные данные в базу наставляемых**, а также в систему мониторинга влияния программы на наставляемых
- Информационные буклеты
- Семинары
- Консультации
- Анкетирование и опросы



## 3. Формирование базы наставников

!! Заполнение наставниками согласия на обработку персональных данных.

- **информировать** коллектив, педагогов и молодых специалистов о запуске программы;
- **собрать данные о потенциальных наставниках** из числа педагогов
- Информационные буклеты, информация на сайт ОО (раздел «Наставничество»)
- Анкетирование и опросы
- Консультации
- Встречи

### База данных о наставниках:

А. база наставников от ИРОиПК, ЦНППМ, стажировочных площадок,

Б. база наставников от сетевых партнеров и организаций

В. база наставников из числа активных педагогов ОО

## **Персонализированная программа наставничества**

Срок реализации: от 3 месяцев до 1 года;

Для конкретной пары/группы наставников и наставляемых;

Разрабатывается совместно наставником и наставляемым;

**Пояснительная записка:** описание проблемы, цели и задачи наставничества, описание возможного содержания деятельности наставника и наставляемого, сроки реализации программы наставничества, промежуточные и планируемые результаты, расписание встреч, режим работы (онлайн, очный, смешанный), условия обучения и т.д.

**План мероприятий:** основные направления наставнической деятельности, требующие особого внимания наставника в педагогическом контексте конкретной ОО (научно-теоретические, нормативные правовые, предметно-профессиональные, психолого-педагогические, методические, ИКТ-компетенции, цифровизация образования, внеурочная и воспитательная деятельность, здоровьесбережение обучающихся и др.);

Предлагаются *конкретные меры и формы мероприятий по устранению профессиональных затруднений* наставляемого с указанием сроков достижения промежуточных и конечных результатов.

## 5. Формирование наставнических пар или групп

- разработать **инструменты и организовать встречи** для формирования пар или групп
- **оформить соглашения** пар/групп
- **обеспечить психологическое сопровождение наставляемым**, не сформировавшим пару или группу, продолжить поиск наставника
- **Встречи наставников и наставляемых**, опрос участников после:
  - ✓ 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?
- Консультации
- **Подбор пар/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
  - организовать **сбор обратной связи** от наставников, наставляемых и кураторов для мониторинга результатов программы
  - **собрать данные** от наставляемых **для мониторинга** влияния программы на их показатели
  - *разработать систему поощрения наставников*
- **Встречи наставников и наставляемых:**
    - ✓ встреча-знакомство
    - ✓ пробная рабочая встреча
    - ✓ встреча-планирование
    - ✓ комплекс последовательных встреч с обязательной рефлексией и обратной связью
    - ✓ итоговая встреча
  - Консультации

## 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 программы
- **поощрить** наставников
- организовать **праздничное событие** для представления результатов наставничества
- сформировать **долгосрочную базу наставников**
- **Встречи** наставников и наставляемых **с куратором**
- **Общая встреча** в ОО
- **Оформление отчетов** о программах наставничества
- База данных лучших программ и практик



### **3. Информационно-методическое обеспечение реализации системы (целевой модели) наставничества в рамках образовательной организации (внутренний контур) и муниципальной методической службы, ЦНППМ ( внешний контур)**

- **Официальный сайт ОО. Раздел «Наставничество»;**
- **Участие педагогов в сетевых предметных сообществах;**
- **Организация доступа в виртуальные библиотеки, в т.ч. библиотеки методической литературы;**
- **Сетевое взаимодействие ОО и других субъектов в рамках организации единого пространства наставничества, продвижения педагогических и наставнических практик и опыта.**

## Подбор и формирование пар «наставник – наставляемый»

- **Выбор наставников** из числа опытных, методически ориентированных, обладающих аналитическими навыками, способных провести процедуры диагностики, мониторинга; компетентных педагогов ОО, заинтересованных в успехах наставляемого ;
- **Требования** к компетенциям (**функции, обязанности**);
- **Права;**
- Если отсутствуют или их недостаточно, то подбор и поиск может осуществляться на дистанционной основе в рамках сетевого взаимодействия.

- **Наставляемый** формируется из числа:
  - молодых/начинающих педагогов;
  - педагогов, приступивших после перерыва;
  - педагогов, находящихся в процессе адаптации;
  - педагогов, желающих профессионального роста;
  - педагогов, желающих овладеть современными ИТ-программами, цифровыми навыками;
  - педагогов, находящихся в состоянии профессионального , эмоционального выгорания;
  - педагогов, испытывающих другие профзатруднения и осознающих потребность в наставнике;
  - стажеров/студентов, проходящих практику
- **Права;**

## Формы наставничества педагогических работников в образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования

- ***Форма наставничества*** – способ реализации наставничества через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в заданной ролевой ситуации, определяемой программой наставничества, основной деятельностью и позицией участников.
- В образовательных организациях общего, среднего профессионального, дополнительного образования в отношении педагогических работников могут быть реализованы различные формы наставничества:
- ***«педагог – педагог»\*\****,
- ***«руководитель образовательной организации – педагог»\*\****,
- ***«педагог вуза/колледжа – молодой педагог образовательной организации»***,
- ***«социальный партнер – педагогический работник образовательных организаций СПО и дополнительного образования (далее – ДО)\****.



# Виды наставничества педагогических работников в образовательных организациях

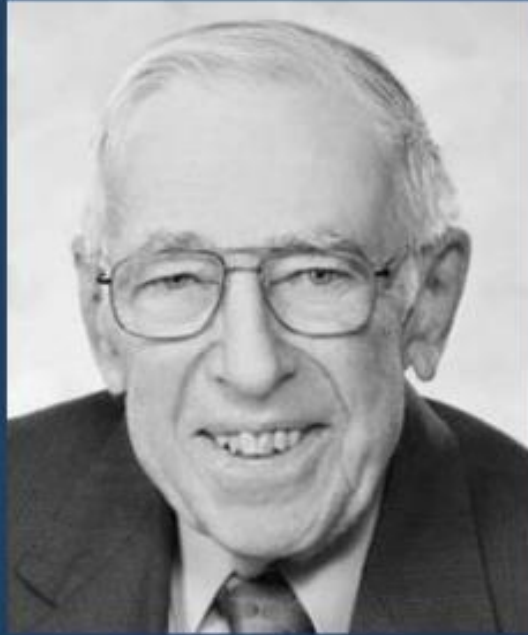
- **Виртуальное (дистанционное) наставничество** – дистанционная форма организации наставничества с использованием ИКТ (видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др. )

Обеспечивает постоянное профессиональное и творческое общение, обмен опытом между наставником и наставляемым, позволяет дистанционно сформировать пары «наставник – наставляемый», привлечь профессионалов и сформировать банк данных наставников, делает наставничество доступным для широкого круга лиц.

- **Наставничество в группе** – форма наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек) или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности.
- **Краткосрочное или целеполагающее наставничество** – наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты.
- **Реверсивное наставничество** – профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса.
- **Ситуационное наставничество** – наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них. Как правило, роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.
- **Скоростное консультационное наставничество** – однократная встреча наставника (наставников) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом. Такие встречи помогают формулировать и устанавливать цели индивидуального развития и карьерного роста наставников на основе информации, полученной из авторитетных источников, обменяться мнениями и личным опытом.
- **Традиционная форма наставничества («один на один»)** – взаимодействие между более опытным наставником и начинающим работником в течение продолжительного времени.

## Завершение персонализированной программы наставничества. Оценка результативности и эффективности реализации программы.

- Завершение персонализированной программы наставничества педагогических работников происходит в случае:
  - завершения плана мероприятий и срока действия персонализированной программы наставничества;
  - по инициативе наставника или наставляемого и/или обоюдному решению (по уважительным обстоятельствам);
  - по инициативе куратора (в случае недолжного исполнения персонализированной программы наставничества в силу различных обстоятельств со стороны наставника и/или наставляемого – форс-мажора).
  - Возможна смена наставника/наставляемого;
  - Корректировка персонализированной программы.
- Для оценки результативности и эффективности реализации персонализированной программы наставничества **рекомендуется использовать частично или полностью модель Дональда Кирпатрика**, которая позволяет комплексно оценить эффекты, которые получает образовательная организация от технологий наставничества.
- В основе лежит оценка показателей системы наставничества **по четырем характеристикам:**
  - **реакция наставляемого**, или его эмоциональная удовлетворенность от пребывания в роли наставляемого;
  - **изменения в знаниях** и их оценки;
  - **изменение поведения** и способа действий в проблемных ситуациях;
  - **общая оценка результатов** для образовательной организации



**КИРКПАТРИК**

**Дональд**

Психолог,

## #16. Оценка эффективности обучения

В 1954 г. была создана одна из самых известных моделей оценки эффективности обучения. Модель включала четыре уровня. Позднее Джек Филипс добавил 5 уровень - ROEI («возврат на инвестиции в обучение») благодаря которому должно стать ясно, стоило ли вкладывать деньги в обучение.

**1 РЕАКЦИЯ**

КАК УЧАСТНИКИ РЕАГИРУЮТ НА ОБУЧЕНИЕ

**2 НАУЧЕНИЕ**

НАСКОЛЬКО БЫЛИ УСВОЕНЫ НАВЫКИ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ

**3 ПОВЕДЕНИЕ**

КАК ПРИМЕНЯЮТСЯ НОВЫЕ НАВЫКИ В ПРОЦЕССЕ ЕЖЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

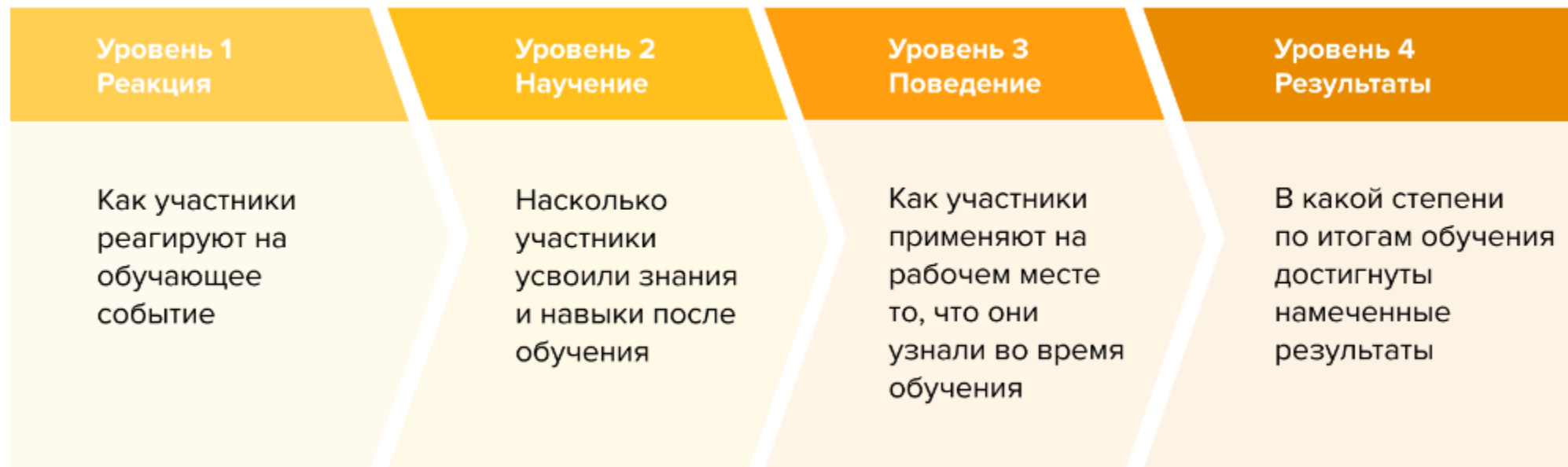
**4 РЕЗУЛЬТАТ**

НАСКОЛЬКО БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

**5 ROEI**

КАКОВА ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОТДАЧА (ВОЗВРАТ) НА ВЛОЖЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕ

## Модель оценки эффективности обучения по Дональду Киркпатрику



## Оценка результативности внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества

- Оценка проводится руководителем ОО (вместе с куратором).
- Анализ/мониторингу внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества могут подвергаться такие составляющие, как:
  - организация внедрения (применения) и управление;
  - нормативное правовое и информационно-методическое обеспечение;
  - кадровые педагогические ресурсы;
  - успешное взаимодействие внутреннего и внешнего контуров;
  - удовлетворенность педагогических работников, принявших участие в персонализированных программах наставничества и др.

## Ожидаемые результаты и эффекты от внедрения (применения) системы (целевой модели) наставничества

- Разработка, апробация и внедрение персонализированных программ наставничества для педагогических работников с учетом потребностей их профессионального роста и выявленных профессиональных затруднений;
  - Создание электронного банка наставничества, доступного для взаимодействия педагогов в рамках наставнических практик вне зависимости от их места работы и проживания (открытое наставничество);
  - Создание материалов мониторинга оценки эффективности осуществления персонализированных программ наставничества;
  - Увеличение доли педагогов, вовлеченных в процесс наставничества;
  - Сокращение времени на адаптацию молодого/начинающего педагога в профессиональной среде;
  - Снижение «текучести» педагогических кадров, закрепление молодых/начинающих педагогов в образовательной организации.
- Повышение профессионального мастерства педагогов, развитие профессиональных инициатив и активности;
  - Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов при решении новых или нестандартных задач;
  - Построение открытой среды наставничества педагогических работников, партнерского взаимодействия среди всех субъектов наставнической деятельности.

## Минимизация рисков

Возможные риски:	-Что можно сделать:
<i>Отсутствие у некоторых педагогов восприятия наставничества как механизма профессионального роста педагогов.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Создание благоприятного психологического климата;</li><li>-Освещение практик наставничества;</li><li>-Создание сетевого партнерского взаимодействия;</li><li>-Участие в мероприятиях по наставничеству ;</li><li>-Рефлексия результатов</li></ul>
<i>Высокая нагрузка на наставников и наставляемых.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Разработка системы мотивирования, стимулирования, поощрения за достижения;</li><li>-Соразвитие тандемов «наставник – наставляемый»</li></ul>
<i>Низкая мотивация наставников,</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Система обучения и сопровождения наставников;</li><li>Методическое обеспечение</li></ul>
<i>Низкая мотивация наставляемых</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Развитие реверсивных форм;</li><li>Привлечение в процесс аттестации</li></ul>

## Дорожная карта (план мероприятий) реализации Положения о системе наставничества в ОО

1	Подготовка условий	Мероприятия, сроки, ответственные
2	Формирование банка данных наставников	
3	Формирование банка данных наставляемых	
4	Отбор и обучение	
5	Организация работы в парах/группах	
6	Завершение персонализированных программ	
7	Информационная поддержка	



**Дорожная карта (план мероприятий) по разработке и внедрению Системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в ОО (внешний, муниципальный, региональный)**

1	Подготовка условий	Нормативно-правовые условия Кадровые условия Организационно-педагогические -Информационно-методические
2	Формирование банка данных наставников/наставляемых	
3	Формирование информационной среды. Информационная поддержка	
4	Обучение	
5	Сопровождение	
6	Мониторинг результатов	