



**Наставничество в  
МКОУ «Травянская  
средняя  
общеобразовательная  
школа»  
(2021-2024 г.г.)**





# История вопроса

---

- 23 декабря 2013 года на совместном заседании Государственного совета РФ и Комиссии при Президенте РФ по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития В. В. Путин подчеркнул, что необходимо возродить институт наставничества.
- В начале 2018 года был проведен Всероссийский форум «Наставник», организованный Агентством стратегических инициатив, по результатам которого 23 февраля 2018 года был сформирован перечень поручений Президента РФ.
- Тема наставничества в образовании является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»)



# Федеральный проект «Современная школа»

---

- **Целевой показатель:**

до конца 2024 года не менее  
**70%** обучающихся  
общеобразовательных  
организаций будут вовлечены  
в различные формы  
сопровождения  
и наставничества.

- **Концептуально**

Система наставничества  
может стать инструментом  
повышения качества  
образования, механизмом  
создания эффективных  
социальных лифтов, одним  
из катализаторов для  
«технологического рывка»  
российской экономики



# Практики наставничества

---

- Управления траекторией развития детей и подростков, уровнем мотивации и творческой активности, побуждением к поиску уникальных решений.
- Наставничество, как способ вдохновить на новое дело, и участие в его реализации от планирования до замещения дефицитных компетенций в команде инициаторов.
- «Дети учат детей» - практики наставничества, реализуемые в различных сферах детьми до 18 лет, в том числе практики наставничества, действующие в кружковом движении и онлайн-среде.



# Вопросы

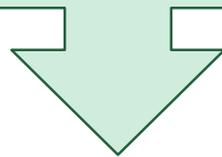
---

1. Чем на практике обусловлена **актуализация проблемы** наставничества?
2. Что именно делает наставник и что **отличает** его деятельность от любого другого вида деятельности?
3. Какие **условия должны быть созданы**, чтобы институт наставничества эффективно функционировал и развивался?



# Актуализация проблемы наставничества

В результате самонавигация обучающегося в «океане возможностей» становится все более затруднительной



Возникает эффект дезориентации растущего человека в социальной среде, выражающейся в его неспособности освоить необходимые этапы базовых процессов развития личности (социализации, социального и профессионально-образовательного самоопределения)



# Актуализация проблемы наставничества

**Противоречие** между требованием максимальной включенности современного человека в широкую систему социальных отношений и тенденциями социальной дезадаптации растущего поколения

## **Факторы:**

- замыкание современных детей и молодежи в пространство виртуального (сетевое) общения;
- стремление значительной части родительского и педагогического сообщества к «стерильности», «герметичности», социальной закрытости образовательного процесса, вызванное нарастающим переживанием тревоги и страха за детей, их жизнь, физическое, психическое и нравственное здоровье;
- нарастание доли **формализованного общения**, подчиненного логике стандартов, программ, планов и жесткого контроля результативности (учебный процесс, «развивающие занятия», «подготовка» к следующей образовательной ступени, репетиторство, раннее трудоустройство и т. д.), при **уменьшении доли неформального, лично значимого общения.**



# Результат

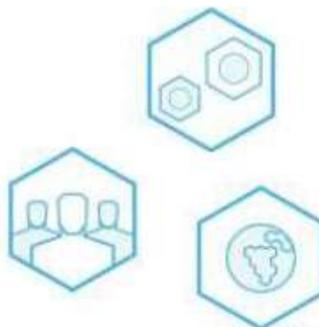
- **Резкое снижение** готовности новых поколений к самостоятельному вхождению во взрослую жизнь, неразвитость субъектной позиции, неспособность понять самого себя.
- **Усиливается эффект** отчуждения человека, с его внутренним миром, от общества, с его правилами и требованиями.
- Возникает **необходимость в посреднике** между растущим человеком и миром (представленным множеством локальных социальных и образовательных сред).



## Тренды развития рынка труда



- Глобализация
- «Сжатие времени»
- Дефицит ресурсов
- Индивидуализация производства и потребления, клиентоориентированность, просьюминг



- Научный прогресс
- Цифровизация, информатизация
- Автоматизация и роботизация
- Возникновение новых технологий

- Изменение моделей управления
- Модификация рабочего места
- Изменение отраслевых структур
- Изменение практики разработки, производства, управления, обслуживания

**Переход от работы-функции к работе в проектах**



## Навыки / Компетенции



### Умение управлять проектами и процессами



Критическое мышление  
Системное мышление  
Когнитивная гибкость



Комплексное  
решение проблем и  
продуктивность,  
сервис-ориентация



Инициативность,  
самостоятельность и  
ответственность



Эмоциональный  
интеллект,  
коммуникация и  
сотрудничество



Цифровая грамотность,  
обучаемость, открытость  
новому, применение  
исследовательских  
навыков и методов



Экологическое  
мышление,  
бережливое  
производство



Глобальное сознание,  
мультиязычность и  
мультикультурность



Креативность;  
способность к  
творчеству



# Актуальность



## Старая модель навыков



Soft-skills



Hard-skills



## Новая модель навыков



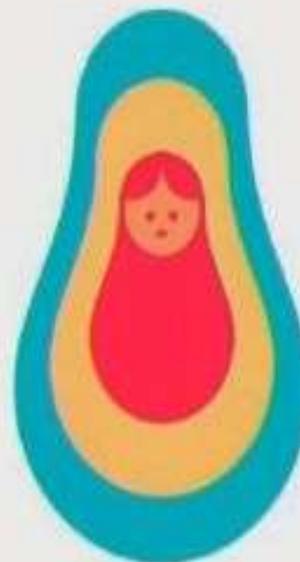
Контекстные  
навыки



Кросс-контекстные  
навыки



Экзистенциальные  
навыки





# Новая модель навыков

ПРИМЕРЫ

СРЕДНИЙ СРОК  
СУЩЕСТВОВАНИЯ

Контекстные /  
узкоспециальные

Навыки, которые развиваются и применяются в конкретном контексте. Профессиональные навыки (программирование на конкретном языке), физические навыки (например, вождение машины) или социальные навыки (например, видеоблогинг).

Месяцы или  
несколько лет

Кроссконтекстные /  
общие

Навыки, которые можно применять в более широких сферах социальной или личной деятельности: навыки чтения, письма, тайм-менеджмента, навыки работы в команде

От нескольких  
лет до  
десятилетий

Экзистенциальные

Навыки, которые можно универсально применять на протяжении всей жизни и в различных жизненных контекстах личности. Они включают способность ставить цели и достигать их (сила воли), самосознание/способность к саморефлексии (осознанность, метапознание), способность учиться/разучиваться/переучиваться (саморазвитие).

От декад до  
всей жизни



## Наставничество



- процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества; форма взаимоотношений между учителем и учеником;
- форма индивидуальной работы с вновь принятыми или переведенными на другую должность работниками по введению в профессию и профессиональному развитию, а также адаптации в коллективе;
- планомерная работа по передаче навыков от начальника к подчиненному, инструмент воспитания молодых и перспективных кадров;
- оказание взаимной помощи, безвозмездных услуг лично либо организовано в духе партнерства и братства.

**Наставник** – человек, обладающий определенными опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией



# Ролевой репертуар современного педагога

Коуч	Ментор	Тьютор	Эдвайзер	Фасилитатор
------	--------	--------	----------	-------------



# Ролевой репертуар современного педагога



- **Ментор** (от лат. *mentos* – намерение, цель, дух, *mon-i-tor* – тот, кто наставляет) – **руководитель, учитель, наставник, воспитатель**, неотступный надзиратель. «Менторство» подразумевает отношения **наставничества между человеком, не имеющим опыта в какой-то области, и человеком более опытным**. Диадические, личностные долговременные взаимоотношения между опытным наставником и студентом-новичком, которые позволяют последнему развиваться профессионально, академически или лично.
- **Тьютор** – исторически сложившаяся педагогическая позиция, которая обеспечивает возможность **разработки индивидуальных образовательных программ учащихся и студентов**, сопровождая процесс индивидуального продвижения в школе, вузе, системах дополнительного и непрерывного образования.



# Ролевой репертуар современного педагога

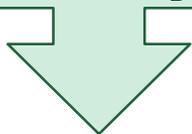
---

- **Эдвайзер** (advisor) – производное от старофранцузского «avisen» в значении «раздумывать» (конец XII века). Значение «давать совет» появилось в конце XIV века. Эдвайзер – это **преподаватель, выполняющий функции академического наставника студента, обучающегося по определенной специальности.**
- **Фасилитатор** (англ. *facilitator*, от лат. *facilis* – легкий, удобный) – это человек, **обеспечивающий успешную групповую коммуникацию.** Фасилитатор помогает группе понять общую цель и поддерживает позитивную групповую динамику для достижения этой цели в процессе дискуссии, не защищая при этом ни одну из позиций или сторон. Тем самым он облегчает процесс коммуникации, делая его **комфортным** для всех участников.



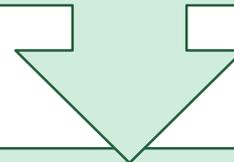
# Специфика деятельности наставника

**Педагогическая поддержка** - помощь человеку в преодолении тех или иных внешних барьеров, которые самостоятельно он не способен преодолеть



**Внешние барьеры** - дефицит ресурсов для реализации собственных инициатив, отсутствие организационных или иных механизмов (например, нормативно-правовые и организационно-технические сложности на этапе становления школьного самоуправления ; реализации проектов, стартапов и т. д.).

Устранение **внутренних образовательных дефицитов** обучающихся, т. е. создание условий для формирования у них готовности самостоятельно разрешать тот или иной тип социальных, образовательных или профессиональных проблем



**Внутренние барьеры** - «образовательный дефицит». Когда внутренний образовательный дефицит будет восполнен, сопровождаемый будет самостоятельно преодолевать внешние препятствия.



# Общий признак всех типов образовательных дефицитов

---

Недостаток самостоятельности  
сопровождаемого

**Конечный результат деятельности наставника**  
(поведенческий показатель успешности его деятельности) -  
обретение сопровождаемым способности к самостоятельным  
действиям, решению проблем, преодолению барьеров,  
самоуправлению процессами собственного развития,  
образования, адаптации, карьерного роста и т. д



# Структура взаимодействия



Структура взаимодействия наставника и сопровождаемого

- Наставник оказывает педагогическое воздействие на базовые процессы развития не непосредственно, а путем **вовлечения сопровождаемого в ту или иную деятельность, с последующей организацией ее обсуждения и осмысления полученного опыта.** Соответственно значимыми методами работы наставника являются **организация деятельности сопровождаемого и совместное обсуждение.**



# Задачи наставнической деятельности

- 1. Трансляция ценностно-смысловых установок** деятельности, в которую совместно вовлечены обучающийся и наставник.
- 2. Выявление и актуализация** у сопровождаемого «сильной» (внутренней, устойчивой) **мотивации** к деятельности.
- 3. Педагогическая поддержка** сопровождаемого в процессе его обучения деятельности (прежде всего получения, закрепления новых знаний, умений и компетенций).
- 4. Создание условий** освоения деятельности, сочетающих психологический комфорт и «развивающий дискомфорт», безопасность для жизни и здоровья — и определенную степень риска, необходимую для формирования самостоятельности и ответственности сопровождаемого.



## Наставничество



<p><b>Опосредованное:</b> проявляется только формально, путем советов, рекомендаций, личные контакты сводятся к минимуму</p>	<p><b>Прямое:</b> непосредственный контакт, общение не только в рабочее время, но и в неформальной обстановке</p>
<p><b>Коллективное:</b> воздействие распространяется на большую группу</p>	<p><b>Индивидуальное:</b> концентрация усилий на воспитании одного ученика</p>
<p><b>Открытое:</b> двустороннее взаимодействие наставника и воспитуемого</p>	<p><b>Скрытое:</b> наставник воздействует на ученика незаметно</p>

## Типология наставничества (по типам базового процесса)

№	Типы базового процесса	Варианты институционализации наставничества
I	Личностное развитие	Коуч, тьютор
II	Физическое и эмоционально-психологическое развитие	Тренер
III	Социализация	Общественный воспитатель [10; 11]
IV	Социальное и образовательное самоопределение	Тьютор
V	Самообразование (например, в процессе освоения онлайн-курсов)	Тьютор
VI	Профессиональное самоопределение	Наставник в профорientации, ментор, психолог-профконсультант*
VII	Профессиональная идентификация	Мастер производственного обучения (выполняющий функции наставника)
VIII	Профессиональная адаптация, профессиональное развитие	Наставник на производстве, ментор
IX	Формирование предпринимательских компетенций в процессе разработки и продвижения стартапа	Ментор





## Роли в наставничестве



**Коуч** – специалист, помогающий в постановке и достижении жизненных и профессиональных целей.

**Ментор** – опытный советник, деятельность которого направлена на полное сопровождение протеже к поставленной цели; обеспечивает поддержку через советы и рекомендации, взгляд на проект «со стороны»; может объединять роли преподавателя, тренера, консультанта, коуча, психолога.

**Фасилитатор** – человек, помогающий группе понять общую цель и поддерживающий своих подопечных в ее достижении, обеспечивает развитие коммуникации в команде, способствует созданию продуктивного климата.



# Типы образовательных дефицитов

---

1. **Ограниченные** возможности здоровья.
2. Несформированность субъектной позиции, возрастная или индивидуальная несамостоятельность («**ограниченные возможности самоопределения**»).
3. **Социальная дезадаптация.**
4. Осложненная социальная ситуация развития — **группы риска:**
  1. дети-сироты;
  2. подростки, состоящие на учете в органах внутренних дел;
  3. семьи мигрантов;
  4. социально незащищенные категории населения и т. д.



# Типы образовательных дефицитов

---

5. Субъективная новизна ситуации для сопровождаемого (**адаптационный период**):

1. переход на **новый образовательный уровень** (1-й и 5-й класс школы, 1-й курс профессиональной образовательной организации или вуза);
2. молодой специалист/вновь принятый работник;
3. новый школьник, перешедший из другой образовательной организации);
4. изменение программы обучения, введение инноваций;
5. новые **ситуативные требования** к сопровождаемому (например, в связи с участием в соревновании, конкурсе);
6. **дефицит мотивации** к деятельности.



# Формы наставничества

---

- 1. Индивидуальная** — предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.
- 2. Групповая** — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы обучающихся, обладающих **общим или сходным образовательным дефицитом**.
- 3. Коллективная** — организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) обучающихся, обладающих **различными типами образовательных дефицитов**.
- 4. Взаимная (peer)** — организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.
- 5. Онлайн** — поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.)



# Методы наставнической деятельности

---

- Методы **организации деятельности сопровождаемого** (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления лично значимого опыта;
- организация **обсуждения** (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются **оценка и осмысление опыта**, полученного в деятельности;
- создание **специальных ситуаций** (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание **внешних условий, среды** освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для **развития** наставника);



# Методы наставнической деятельности

- методы **диагностико-развивающего и контролирующего оценивания** (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы **управления** межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- Нетворкинг (**социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых работающих или имеющих связи в той или иной сфере максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи**);  
метод **организации контактов** и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (**например, школьников с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий, работодателей**);
- методы **актуализации индивидуальной мотивации** и фасилитации;



# Методы наставнической деятельности

---

- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- консультирование.



# Функции наставника в образовании

## Трудовые функции и трудовые действия наставника в образовании

Трудовые функции наставника

Основные трудовые действия

Педагогическая поддержка обучающегося в деятельности

- Диагностика мотивов и образовательных дефицитов сопровождаемого
- Создание комфортных психологических условий освоения деятельности сопровождаемым
- Мотивационная (эмоционально-психологическая) поддержка сопровождаемого
- Формирование у сопровождаемого установки на преодоление образовательных дефицитов и переход к самоуправляемой деятельности
- Помощь в организации деятельности (планирование, подготовка рабочего места, тайм-менеджмент)
- Оказание ситуативной помощи в выполняемой деятельности
- Организация оптимальных и безопасных условий (среды) деятельности сопровождаемого
- Демонстрация образцов поведения, отвечающих требованиям определенной (корпоративной) культуры
- Диагностико-развивающая оценка базовых процессов
- Совместная с сопровождаемым оценка и рефлексия личностного роста

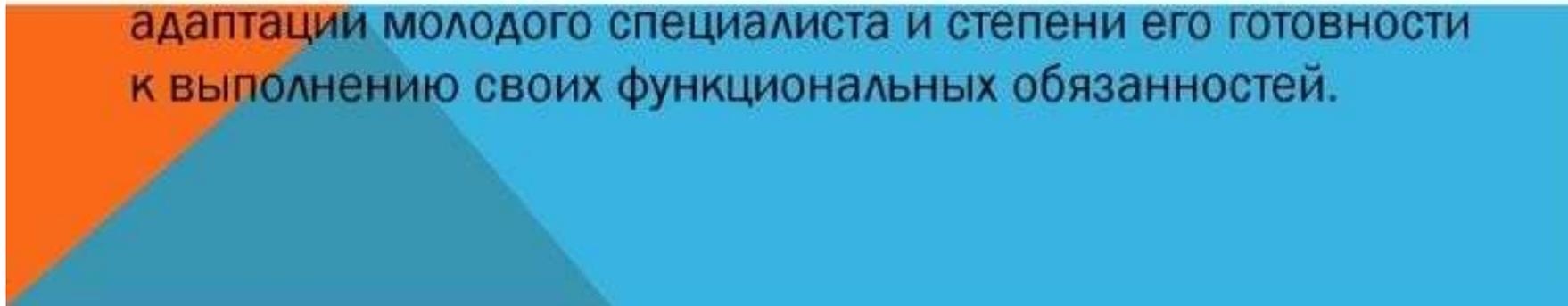


# Функции наставника в образовании

Обучение	<ul style="list-style-type: none"><li>Информирование</li><li>Демонстрация или организация демонстрации продуктивных приемов освоения учебной деятельности</li><li>Организация учебной деятельности сопровождаемого</li><li>Создание учебных (в том числе проблемных) ситуаций</li><li>Консультирование</li><li>Контроль и оценивание результатов учебной деятельности сопровождаемого</li></ul>
Медиация	<ul style="list-style-type: none"><li>Диагностика межличностных отношений в коллективе (группе)</li><li>Выявление проблемных и конфликтных ситуаций с участием сопровождаемого</li><li>Разрешение проблемных и конфликтных ситуаций с участием сопровождаемого</li><li>Посредничество во взаимодействии сопровождаемого и коллектива (обучающихся, педагогов, родителей, интернет-партнеров, администрации, представителей внешнего контекста)</li></ul>
Самообразование	<ul style="list-style-type: none"><li>Самодиагностика и самооценка собственных образовательных дефицитов</li><li>Проектирование программы и плана самообразования в соответствии с выявленными образовательными дефицитами</li><li>Овладение знаниями, умениями, компетенциями, приемами деятельности</li></ul>



## ЭТАПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАСТАВНИКА И МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

- **Прогностический** - определение целей взаимодействий, выстраивание отношений взаимопонимания и доверия, определение круга обязанностей, полномочий субъектов, выявление недостатков в умениях и навыках молодого специалиста.
  - **Практический** - разработка и реализация программы адаптации, корректировка профессиональных умений молодого специалиста.
  - **Аналитический** - определение уровня профессиональной адаптации молодого специалиста и степени его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.
- 



# Личностные качества и компетенции наставников

- У наставника **отсутствует образовательный дефицит**, существующий у сопровождаемого;
- у наставника **есть личный опыт преодоления** образовательного дефицита (на собственном примере или в процессе практического обучения при работе с другими сопровождаемыми);
- личный опыт **отрефлексирован** наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому





# Личностные качества и компетенции наставников

---

- **устойчивая внутренняя мотивация** к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;
- **содержательный интерес** к деятельности, которую осваивает обучающийся;
- открытость, общительность, коммуникабельность;
- лидерские качества;
- настойчивость, нацеленность на результат;
- терпение и толерантность;
- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации, корпоративной культуры;
- склонность к постоянному саморазвитию.



# Компетенции наставника

- Эмоциональный интеллект;
- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения); педагогический такт;
- готовность к сотрудничеству;
- креативность, способность решать нестандартные задачи;
- специальная подготовка наставников (лица с ОВЗ; дети, находящиеся в трудной жизненной ситу:





# Результаты деятельности наставников и критерии их оценки

---

- Способность сопровождаемого **самостоятельно осуществлять деятельность**, в рамках которой осуществлялось наставничество, иными словами, готовность сопровождаемого с определенного момента обходиться без наставника;
- **собственные высокие результаты деятельности**, демонстрируемые сопровождаемым;
- **ускорение процессов развития** сопровождаемого и освоения им деятельности;
- **качество отношений** сопровождаемого с другими представителями группы, в которую он включен в процессе деятельности (принятие, поддержка сопровождаемого группой, его групповой статус, наличие или отсутствие конфликтов).



# Результаты деятельности наставников и критерии их оценки

**Процессуальные показатели** успешности наставнической деятельности могут быть соотнесены с ее общими задачами:

- сформированность у сопровождаемого **ценностно-смысловых установок**, присущих той деятельности и/или организационной культуре, в которую он погружается при поддержке наставника;
- устойчивая **внутренняя мотивация** сопровождаемого к деятельности;
- **компетентность** сопровождаемого в деятельности, которую он осваивает;
- **качество** образовательной среды и социально-психологической атмосферы, созданной вокруг сопровождаемого.



# Наставничество

- Это **не цель, а средство.**

Нужно отчетливо понимать, для каких целей это средство подходит (и как именно его использовать), а для каких целей не подходит.



- Это практика, которая (как и большинство образовательных практик) **не внедряется, а взращивается.** Взращивается на определенном уровне образовательной культуры, социального доверия, гражданской активности.



# Основные модели наставничества

1. Традиционное наставничество
2. Партнерское наставничество: «равный – равному»
3. Групповое наставничество
6. Реверсивное наставничество
7. Виртуальное наставничество



# Традиционное наставничество



- Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протее) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей



1. В центре внимания – **профессиональное развитие подопечного.**
2. Наставник **передает** свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает **конструктивную обратную связь** и советы, как достичь успеха.
3. Наставник **имеет возможность понять и оценить**, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию.
4. Подопечный **легче и быстрее** осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.



# Партнерское наставничество: «равный – равному»

- Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает



1. Наставник **помогает партнеру** в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой.
2. Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и **конструктивную обратную связь**, создает видение перемен и **мотивирует** партнера к действиям.
3. Наставник помогает партнеру **отслеживать прогресс** в достижении конкретных карьерных целей.

# Групповое наставничество



- Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)



1. Группа наставников советует подопечным, как действовать для **достижения своих целей**, устранить неполадки и решить проблемы в работе, **помогает ориентироваться в организационной политике** и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей.
2. Группа наставников может **предоставить предложения для развития карьеры**, организовать доступ к экспертам по конкретным вопросам и идеи о том, как разрешить сложные ситуации.

# Реверсивное наставничество



- Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий



- 1. Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает **установить взаимопонимание** между разными поколениями сотрудников.
- 2. Обе стороны этой формы наставничества **вынуждены выйти из зоны комфорта** и научиться думать, работать и обучаться по-новому, **толерантно воспринимая** социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга.

# Виртуальное наставничество

- Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн

1. Сотрудник **самостоятельно обращается к наставнику** за советом или ресурсами, когда это требуется.
2. Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся **за пределами подразделения и внешних сетей.**

