

5.1. Этапы реализации системы (целевой модели) наставничества

Лекция (1 ч). Этапы реализации системы (целевой модели) наставничества. Подготовительный этап. Основной этап. Завершающий этап реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях.

План

1. Этапы реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации. Подготовительный этап: создание необходимых структурных компонентов и условий наставничества.
2. Основной этап реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации: реализация наставнических программ.
3. Заключительный этап реализации модели наставничества: оценка эффективности и результативности внедрения системы наставничества.

Содержание лекции

1. Этапы реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации. Подготовительный этап.

Внедрение модели наставничества педагогических работников в образовательной организации является инновационным процессом, который условно можно разделить на три этапа: *подготовительный, основной и заключительный*. Как правило, этапы реализации системы наставничества следуют друг за другом, пошагово. Однако в реальной жизни возможны параллельность, одновременность прохождения ряда этапов, особенно на начальной стадии реализации программ наставнической деятельности.

Подготовительный этап подразумевает осмысление проблем образовательной организации, которые можно решить при помощи наставничества, обеспечение нормативного правового оформления внедрения системы наставничества, организационно-методическое и информационно-методическое обеспечение процесса ее реализации.

Как правило, в образовательных организациях уже имеются **программы наставничества**, разработанные в соответствии с «Методологией (целевой моделью) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися», утвержденной распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 25 декабря 2019 г. № Р-145.

Программа наставничества педагогических работников в образовательной организации может являться модулем указанной программы в части формы наставничества «педагог – педагог». Но она также может

создаваться и как самостоятельный документ, разрабатываемый на основе ежегодного анализа работы образовательной организации в части, касающейся работы с педагогическими кадрами. В последнем случае такая программа должна содержать развернутый анализ состояния кадрового потенциала образовательной организации, включающий количественные и качественные характеристики педагогического коллектива.

В анализе, помимо достижений, формулируются важнейшие проблемы развития кадрового потенциала (старение педагогического корпуса, низкие образовательные результаты обучающихся, значительное количество молодых специалистов, требующих методической поддержки, наличие вакансий, которые закрываются непрофильными специалистами, низкий процент педагогов, имеющих первую и высшую квалификационную категорию, высокий процент педагогов со средним специальным и непрофильным образованием и т. д.).

Например, в ходе анализа работы образовательной организации за прошедший год было обнаружено, что недостаточно высокие показатели успеваемости обучающихся при выполнении ВПР, сдаче ОГЭ, ЕГЭ, а также при преподавании курсов, учебных предметов в системе ДО или специальных дисциплин в системе СПО связаны именно с человеческим фактором. При этом выявляются предполагаемые профессиональные дефициты педагогов и формируется индивидуальный запрос на наставничество. Предполагаемые дефициты можно подтвердить или опровергнуть на основании методик анализа профессиональных затруднений и дефицитов, разрабатываемых в региональных ЦНППМ.

В соответствии с выводами анализа состояния кадрового потенциала обосновывается необходимость развития наставничества, выделяются те проблемы, которые могут быть решены путем наставнической деятельности, фиксируются основные направления наставничества, требующие особого внимания руководства. В программе также определяется выбор форм наставничества: «педагог – педагог», «тьютор – педагог», «работодатель – педагог», «педагог ссуза (вуза) – молодой педагог образовательной организации»; их видов (например, дистанционное, реверсивное, групповое) и типов (например, эпизодическое, краткосрочное, длительное наставничество). В программе прослеживаются связи с иными формами наставничества в образовательной организации.

В программе наставничества педагогических работников также анализируются имеющиеся внутренние ресурсы для реализации персонализированных программ наставничества и проектируются выходы на внешний контур в случае отсутствия необходимых кадровых и иных ресурсов. Персонализированные программы наставничества в той или иной форме должны конкретизировать те проблемы, решение которых было намечено в программе наставничества педагогических работников образовательной организации.

После выявления профессиональных проблем педагогов в той или иной сфере образовательной деятельности формулируются цели и задачи, которые необходимо достичь в ходе реализации наставнических программ. Эти цели также будут отражены в планируемых результатах, которые должны быть разработаны как критерии, показатели и индикаторы эффективности и результативности наставничества. Ожидаемые (планируемые) результаты должны быть конкретными, достижимыми, измеряемыми, значимыми для образовательной организации и педагога, ограниченными по срокам достижения, например, за полугодие, в течение учебного года. Ожидаемые результаты фактически представляют образовательный заказ системе наставничества педагогических работников.

Подготовительный этап подразумевает обеспечение **нормативно-правового оформления** системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательной организации. Для разработки соответствующих локальных актов необходимо изучить и систематизировать имеющуюся нормативную правовую базу по вопросам наставничества на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Также необходимо проанализировать имеющийся в регионе или муниципалитете опыт – лучшие практики наставничества, в том числе практики, не признанные успешными, чтобы избежать повторения негативных последствий и рисков. Желательно ознакомиться с имеющимися шаблонами документов (локальных актов) для реализации программы наставничества.

Программа наставничества предваряет создание Положения о наставничестве педагогических работников, в котором конкретизируются различные моменты организации наставничества педагогических работников. Рекомендуется разработать отдельное положение о материальном и нематериальном стимулировании наставников, обсудить показатели результативности наставнической деятельности в отношении наставляемого, а также продумать систему поощрения наставников и наставляемых по результатам реализации наставнических программ, особенно за победы в конкурсах профессионального мастерства наставнических пар.

Нормативное правовое сопровождение системы наставничества предусматривает разработку и утверждение локальных актов образовательной организации в сфере наставничества. Это приказ «Об утверждении положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации» (с приложениями: Положение о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации, Дорожная карта (план мероприятий) по реализации Положения о системе наставничества педагогических работников в образовательной организации). Должны быть изданы приказ(ы) о закреплении наставнических пар/групп с письменного согласия их участников на возложение на них дополнительных обязанностей, связанных с наставнической деятельностью. Дополнительно рекомендуется заключение соглашения о сотрудничестве с другими образовательными организациями, с институтом повышения квалификации (далее – ИПК),

институтом развития образования (далее – ИРО), Центром непрерывного профессионального мастерства педагогических работников (ЦНППМ) в регионе, муниципальным методическим центром, стажировочными площадками, педагогическими вузами и/или педагогическими ссузами, социальными партнерами, общественными профессиональными объединениями (ассоциациями) и другими организациями, заинтересованными в наставничестве педагогических работников ОО.

Далее необходимо создать соответствующие **организационные структуры**. На этом этапе формируется методическое объединение (совет) наставников, выбирается куратор, отвечающий за реализацию персонализированных программ наставничества. Совет наставников участвует в определении целей, задач, форм и видов наставничества, планируемых результатов, в подборе наставнических пар.

Необходимо также обеспечить **организационно-методическое сопровождение** наставничества педагогических работников. Оно включает проведение совещания (педагогического совета, малой конференции) по вопросам внедрения системы наставничества. Возможно также выявление предварительных запросов на наставничество от потенциальных наставляемых из числа педагогов средних и старших возрастов путем анкетирования. Необходимо обсудить наиболее предпочтительные формы, виды и методы наставничества для потенциальных наставнических пар, разработать оценочно-диагностический инструментарий с целью выявления профессиональных дефицитов педагогических работников, в том числе молодых/начинающих педагогов.

Помимо этого, не менее важно планирование действий с привлечением внешнего контура, например, составление календарного плана участия образовательной организации и отдельных педагогических работников в муниципальных, региональных, федеральных мероприятиях по наставничеству педагогических работников.

В ходе подготовительного этапа необходимо создание **цифровой информационно-коммуникативной среды** наставничества внутри образовательной организации для информационного сопровождения внедрения системы (целевой модели) наставничества педагогических работников и возможностей для дистанционного осуществления наставничества. На своем сайте в Интернете образовательная организация создает специализированную страницу по наставничеству, задействует для этой цели социальные сети. По мере внедрения системы наставничества начинается информационная кампания по поддержке и освещению наставнической деятельности в муниципальных и региональных СМИ.

2. Основной этап реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации: реализация наставнических программ

Основной этап внедрения системы наставничества педагогических работников в образовательной организации подразумевает организацию непосредственного взаимодействия наставника и наставляемого в процессе реализации наставнических программ. Это осуществляется с использованием различных типов, форм и видов наставничества, в том числе дистанционных. Наставник оказывает помощь наставляемому в устранении дефицитов. При этом происходит взаимное обогащение профессиональным опытом и наращивание компетенций с привлечением в том числе ресурсов социального партнерства.

Этап начинается с формирования наставнических пар/групп. Для этого, прежде всего методом анкетирования, выявляются потенциальные наставляемые, т. е. педагоги, имеющие профессиональные дефициты и желающие принять участие в программе наставничества. Возможен сбор дополнительной информации о запросах наставляемых педагогов из личных дел, бесед, анализа результатов методической работы, рекомендаций аттестационной комиссии и т. д. Далее формируется банк данных наставляемых, в том числе в электронном формате (заполнение учетных карточек, создание личных кабинетов на специализированной странице сайта, в социальных сетях). При этом обеспечивается их согласие на сбор и обработку персональных данных.

После этого формируется база наставников. Главный кадровый ресурс наставничества в образовательной организации – наличие педагогов, которые имеют подтвержденные результаты педагогической деятельности, демонстрируют образцы лучших практик преподавания, профессионального взаимодействия с коллегами в рамках осуществления педагогической деятельности. С целью поиска потенциальных наставников проводится анкетирование среди желающих принять участие в программе наставничества. Анкеты обрабатываются, анализируются, сопоставляются с анкетами наставляемых. Формируется банк данных потенциальных наставников, в том числе в электронном формате (заполнение учетных карточек, создание личных кабинетов на специализированной странице сайта, в социальных сетях). При этом обеспечивается их согласие на сбор и обработку персональных данных. Затем проводится организационно-установочное мероприятие для потенциальных наставников и наставляемых.

Важный момент – подтверждение профессиональных дефицитов наставляемых педагогов и их обучение. На уровне муниципалитетов, как правило, внедряется типовая программа для муниципальных районов (городских округов) «Школа молодого педагога». Региональные ЦНППМ помогают наставляемым в выявлении профессиональных дефицитов, в разработке соответствующих персонализированных программ для развития профессиональных компетенций, а также в методическом сопровождении наставляемых. Тьюторы ЦНППМ также облегчают перенос приобретенных (усовершенствованных) профессиональных компетенций в ежедневную педагогическую практику.

В образовательной организации могут возникнуть две ситуации.

Во-первых, если в школе нет молодых специалистов, которые априори нуждаются в наставнической помощи, здесь могут быть педагоги, которые нуждаются в адаптации. В данном случае мы говорим о тех педагогах, которые не имеют педагогического образования, но пришли работать в школу. Или о тех педагогах, которые работали в системе высшего образования, а затем пришли работать в школу. Или из школы пошли работать в систему СПО. Или пришли в дополнительное образование, например, из систем высшего образования или общего образования. Или вернулись на работу из декретного отпуска. Или пошли из начальной школы преподавать в основную школу в качестве предметников. Всем им необходима адаптация в новых для них условиях.

Во-вторых, это могут быть педагоги, которые выявили запрос на развитие какой-либо конкретной компетенции. Они сами понимают, что именно вызывает у них затруднение. При этом идти на курсы повышения квалификации по сравнительно мелкой проблеме нет смысла, так как учителю хочется получить практическую помощь у педагога, который хорошо владеет новыми технологиями. Знаний у педагога достаточно, но ему хотелось бы на практике увидеть у более опытного коллеги, как применяется та или иная образовательная технология в классе с конкретными детьми, к каким результатам приводит ее использование.

Если в данной образовательной организации не удалось найти наставника, то привлекаются муниципальные и региональные электронные базы данных. Если удалось создать наставнические пары/группы, то они фиксируются куратором по реализации наставнических программ. Издаётся приказ по образовательной организации «Об утверждении наставнических пар/групп».

После этого создаются персонализированные программы и планы (дорожные карты) наставнической деятельности, составляется расписание индивидуальных встреч и мероприятий с наставниками, в том числе в режиме онлайн, разрабатываются необходимые методические материалы для наставников и наставляемых. Обсуждаются условия, формы и периодичность отчетности, сроки заседаний методического объединения наставников, подбор необходимых мероприятий для каждой пары/группы, предоставляются имеющиеся методические ресурсы. Обеспечивается психолого-педагогическая поддержка наставнических пар/групп.

Параллельно с этим осуществляется обучение наставников, которое, как правило, проводится на внешнем контуре – муниципальной или региональной «Школой наставников», а также на курсах повышения квалификации в системе ИПК или в ЦНППМ. Этим педагогам обеспечивается возможность прохождения соответствующего обучения. Это может быть повышение квалификации, профессиональная переподготовка по программе дополнительного профессионального образования «Наставничество педагогических работников в образовательной организации» и/или по

программам соответствующего профиля из числа программ единого федерального реестра образовательных программ дополнительного профессионального педагогического образования. Проведение консультации и обучение наставников в «Школе наставников», обмен опытом среди наставников осуществляется через установочные сессии наставников. В ряде регионов разработан профиль компетенций педагогов-наставников, в рамках которого и происходит их обучение.

Собственно взаимодействие наставников и наставляемых предполагает самые разнообразные формы. На внутреннем контуре это совместная подготовка к урокам, взаимопосещение уроков и мероприятий, консультации, обсуждение статей, проведение бинарных и интегрированных уроков, вовлечение наставников и наставляемых в исследовательскую, экспертную и аналитическую деятельность, подготовка положения и иной документации о проведении конкурсов на лучшего наставника, конкурсов наставнических пар в образовательной организации.

Организация комплекса мероприятий по осуществлению наставничества на внешнем контуре предполагает участие в региональных и муниципальных форумах, ярмарках наставнических идей, круглых столах, тренингах личностного роста, мастер-классах, фестивалях, научно-практических конференциях, участие в конкурсах профессионального мастерства, в муниципальных проектах по укреплению кадрового потенциала образовательных организаций, участие в деятельности педагогических ассоциаций и клубов, в межшкольных инновационных проектах и т. п.

На основном этапе реализации системы наставничества также осуществляется информационно-методическое сопровождение участия наставников и наставляемых в сетевых предметных сообществах. Организуется их доступ в виртуальные библиотеки, в том числе медиатеки методической литературы.

При этом осуществляется мониторинг и текущий контроль достижения планируемых результатов наставничества (промежуточная диагностика).

Освещение мероприятий дорожной карты внедрения системы наставничества, лучших практик наставничества осуществляется на всех этапах на сайте образовательной организации и в социальных сетях, при возможности на муниципальном и региональном уровнях.

3. Заключительный этап реализации системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях: оценка результативности внедрения системы наставничества.

Заключительный этап реализации модели наставничества педагогических работников в образовательных организациях направлен на мониторинг результатов внедрения системы наставничества педагогических работников, рефлексию (саморефлексию), поощрение наставников и наставляемых, которые добились существенных профессиональных успехов.

Он также предполагает диссеминацию лучшего опыта, планирование при необходимости следующих этапов развития системы наставничества с учетом имеющегося опыта и новых запросов наставляемых.

На этом этапе ведется разработка материалов анкетирования для оценки реализации персонализированных программ наставничества, оказывается организационно-методическая помощь наставляемым и наставникам в публикации статей на различных цифровых ресурсах, в методической литературе и пр. Но главное – проводится мониторинг качества внедрения системы наставничества и ее эффективности.

Мониторинг внедрения системы наставничества в образовательной организации понимается как система сбора, обработки, хранения и использования информации о результатах внедрения системы или отдельных ее элементов. Основные направления данного мониторинга заключаются в оценке качества процесса реализации персонализированных программ наставничества, в оценке личностно-профессиональных изменений наставника и наставляемого. Эти изменения включают мотивационно-личностные характеристики, наращивание компетенций, профессиональный рост, социальную активность, динамику образовательных результатов обучающихся.

Мониторинг личностных и профессиональных характеристик участников системы наставничества проводится на всех этапах внедрения системы наставничества. Мониторинг профессиональных и личностных изменений наставляемых, эффективности деятельности наставников могут проводить куратор и члены методического объединения или совета наставников.

В задачи мониторинга входит корректировка хода реализации наставнических программ и внесения соответствующих изменений в нормативную базу, механизмы, организационные структуры и их функционал, в систему мотивации, стимулирования и поощрения наставников и т. д.

Мониторинг внедрения системы наставничества в образовательной организации заканчивается оценочно-рефлексивными процедурами, которые предусматривают измерение, анализ, сравнение фактических результатов наставнической деятельности с ожидаемыми.

По итогам завершения наставнической программы проводится мониторинг личной удовлетворенности наставника и наставляемого участием в программе наставничества. Участники наставнических программ составляют отчеты о реализации программ наставничества. Образовательная организация пополняет методическую копилку практик наставничества.

На заключительном этапе реализации системы наставничества педагогических работников в образовательной организации издается приказ о поощрении наставника(ов) и наставляемого(ых). Также проводится итоговое мероприятие (круглый стол) по выявлению лучших практик наставничества.